

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

ЗБІРНИК ситуаційних вправ з дисциплін управлінського спрямування

Навчальний посібник

За загальною редакцією А. В. Вакуленко

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України*

Рецензенти

М. М. Мартиненко, д-р екон. наук, проф.
(Київський економічний інститут менеджменту)
Л. М. Савчук, канд. екон. наук, доц.
(Національний технічний університет України «КПІ»)
Л. В. Пан, канд. екон. наук, доц.
(Національний університет «Києво-Могилянська академія»)

Редакційна колегія факультету економіки та управління

Голова редакційної колегії А. П. Наливайко, д-р екон. наук, проф.
Відповідальний секретар Н. М. Свєдкімова, канд. екон. наук, доц.
Члени редакційної колегії: Т. В. Омеляненко, канд. екон. наук, доц.; В. М. Лавриненко, канд. екон. наук, доц.; Г. О. Пухтаєвич, канд. екон. наук, доц.; І. М. Рєпіна, канд. екон. наук, доц.; О. М. Мельник, д-р екон. наук, проф.; В. Є. Москалюк, канд. екон. наук, доц.; В. І. Кириленко, канд. екон. наук, доц.

Гриф надано Міністерством освіти і науки України
Лист № 14/18.2-592 від 06.03.06

Збірник ситуаційних вправ з дисциплін управлінського
З 41 спрямування: Навч. посіб. / За заг. ред. А. В. Вакуленко. —
К.: КНЕУ, 2006. — 200 с.
ISBN 966-574-906-4

У збірнику вміщено ситуаційні вправи, в яких розглядаються реальні проблеми функціонування сучасних підприємств. Структурно збірник складається з міні-кейсів та ситуаційних вправ, що стосуються питань загального управління підприємствами, інноваційного й операційного менеджменту, управління якістю і конкурентоспроможністю, стратегічного та антикризового управління, специфіки управління підприємствами малого бізнесу тощо.

Дане видання розраховано на викладачів та студентів вищих навчальних закладів: при підготовці бакалаврів за спеціальностями «Менеджмент організацій», «Економіка підприємств», «Маркетинг»; магістрів за програмами «Менеджмент малого бізнесу», «Менеджмент підприємницької діяльності»; на програмах післядипломної освіти; при проведенні тренінгів.

ББК 65.290-2

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

ISBN 966-574-906-4

© КНЕУ, 2006

Навчальне видання

ЗБІРНИК СИТУАЦІЙНИХ ВПРАВ З ДИСЦИПЛІН УПРАВЛІНСЬКОГО СПРЯМУВАННЯ

Навчальний посібник

За загальною редакцією А. В. Вакуленко

Редактор *Л. Кучеренко*
Художник обкладинки *С. Волощук*
Технічний редактор *Т. Піхота*
Коректор *Є. Піщаль*
Верстка *Н. Андрієнко*

Підписано до друку 08.06.06. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 11,62
Обл.-вид. арк. 13,13. Наклад 700 пр. Зам. № 05-3084

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537–61–41; тел. (044) 537–61–44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua

Зміст

Передмова	4
Розділ 1.Збірник міні-кейсів, орієнтованих на використання при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Підприємництво»	9
Розділ 2.Комплект ситуаційних вправ з дисциплін управлінського циклу	39
2.1. Гаряче літо 2004.....	39
2.2. АНТК «АНТОНОВ».....	45
2.3. Наші вітаміни — для нас!	52
2.4. Чи можна кріпленням закріпити свій бізнес?	65
2.5. Базальтові волокна: майбутнє і сьогодення	74
2.6. Технологічні процеси виробництва хлібобулочних виробів	90
2.7. Ми просто будуємо хороші яхти.....	94
2.8. Понад прірвою кризи до успіху	100
2.9. «Холодна зброя».....	112
2.10. «Soyuz-Victan» story	116
2.11. Кольори перемоги (або жодного слова про політику).....	131
2.12. На роздоріжжі. Великі проблеми малого бізнесу.....	140
2.13. Історія про шлях до успіху, або якщо віриш серцем, то мрія обов'язково здійсниться	150
2.14. Сила руху, або вгору сходами, що зносять униз	159
2.15. «SELA» — стиль життя!	175
2.16. Багато пива не буває!	182
Показчик ситуаційних вправ.....	190
<i>Література</i>	<i>192</i>

ПЕРЕДМОВА

Що я чую, я забуваю,
Що я бачу, я пам'ятаю,
Що я роблю, я розумію.
Конфуцій, 451 р. до н. е.

Підготовка професійних управлінців для різних сфер економіки — завдання, що постає перед навчальними закладами, орієнтованими на випуск фахівців у галузі менеджменту, — вимагає особливих умов і підходів.

За статистикою більшість людей протягом доби приймає близько 1000 рішень. Найбільша частина з них — тривіальні, але деякі — вельми важливі. Отже, одним із завдань сучасної менеджмент-освіти є допомога студентам і слухачам бізнес-програм знаходити правильні рішення у складних ситуаціях. При цьому головну роль відіграє спроможність інтеграції знань з різних економічних та менеджмент-дисциплін у процесі прийняття рішень. Таким чином, на сучасному етапі розвитку менеджмент-освіти в Україні, засвоєння вимог Болонського процесу важливими є не тільки зміна змісту освіти через введення нових курсів у плани підготовки фахівців, але й використання нових ефективних методик і технологій навчання.

Серед зростаючого різноманіття використовуваних прийомів і освітніх технологій, що демонструє вітчизняний та закордонний освітянський досвід, значне місце посідають ситуаційні вправи (від англ. *case studies* — конкретні ситуації, кейси). Кейс-метод як такий виник у США і став можливим завдяки характерній саме для даної країни системи організації навчального процесу, а також стосунків між викладачем і студентами. Саме при викладанні управлінських дисциплін кейс-методи, або аналіз ситуаційних вправ, набув найбільшого поширення й позитивного сприйняття як викладацьким складом, так і студентством. Це викликано в першу чергу тим, що менеджмент являє собою систему не тільки знань, але й навичок, професійних характеристик, здатностей мис-

лити креативно, здійснюючи пошук і реалізацію управлінських рішень в умовах складних ситуацій, що виникають під впливом факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. Отже, процес управління є ситуативним, творчим, персоніфікованим та цілеспрямованим. Відповідно для того, щоб підготувати кваліфікованого спеціаліста у сфері управління, необхідно також діяти ситуативно і персоніфіковано. Саме досягненню цієї мети сприяє використання ситуаційної методики навчання поряд з діловими іграми, бізнес-симуляціями, дискусіями, що повинні активно впроваджуватися у навчальний процес.

Типовий кейс — це розповідь про реальну управлінську проблему чи ситуацію, що може виникнути (або виникла) у керівника підприємства або його окремого підрозділу і, як правило, вимагає прийняття управлінського рішення. Саме це рішення і повинні прийняти студенти, ототожнюючи себе з головним героєм ситуаційної вправи. Отже, введення у навчальний процес таких завдань, змістом яких є розбір студентами або слухачами конкретних управлінських ситуацій, підготовлених на матеріалах вітчизняних компаній, з урахуванням специфіки їх функціонування в реаліях українського бізнесу та прийняття управлінських рішень на базі аналізу інформації, закладеної в них, дозволяє поєднати теоретичну і практичну складові підготовки фахівців з управління за спеціальністю «Менеджмент організацій».

Слід зауважити, що прагнення до активного застосування ситуаційної методики навчання повинно базуватись на врахуванні як переваг, так і недоліків даного методу, на яких наголошувалось у публікаціях, присвячених даному питанню [2, 4, 6, 10]. Виходячи з цього, необхідно зазначити, що:

- ситуаційна методика є дійсно ефективним навчальним інструментом, але, як і будь-які інші методи, не є універсальною;
- вона повинна застосовуватись поряд з класичними навчальними методиками, тобто не заміняти лекції, практичні і семінарські заняття, а вдало інтегруватися з ними, посилюючи практичну складову процесу навчання;
- ситуаційні завдання та вправи повинні бути не тільки адаптованими до особливостей розвитку бізнесу в Україні, але й «вмонтованими» в кожен окрему дисципліну з огляду на зміст тих питань, що розглядаються за навчальною програмою та кількістю навчальних годин, регламентованих навчальним планом.

Поділяючи саме таке сприйняття і шляхи застосування ситуаційної методики навчання, колектив авторів кафедри менеджменту розробив збірку ситуаційних вправ, які адаптовані для викорис-

тання в окремих дисциплінах на бакалаврському та магістерському рівнях навчання. При підготовці збірника було використано досвід розробки кейсів, набутий викладачами кафедри менеджменту, які тричі успішно брали участь у Всеукраїнському конкурсі ситуаційних вправ, що проводився за ініціативою Консорціуму з удосконалення менеджмент-освіти в Україні (CEUME).

Структурно збірник складається з двох розділів:

1) Збірки міні-кейсів, орієнтованих на використання при викладанні дисципліни «Менеджмент» на бакалаврському рівні та на магістерському рівні при викладанні дисциплін, що пов'язані з діяльністю підприємства малого бізнесу;

2) Комплекта ситуаційних вправ, орієнтованих на використання в дисциплінах управлінського спрямування, таких як «Інноваційний менеджмент», «Операційний менеджмент», «Управління конкурентоспроможністю», «Управління якістю», «Організація управління промисловим підприємством», «Основи наукових досліджень», «Антикризове управління».

Ситуаційні вправи підготовлені за умов тісної співпраці з керівництвом компаній: фірма «Союз-Віктан» ЛТД, ЗАТ «Лакма», «Київський хлібокомбінат № 10» АТ Київхліб, ЗАТ «Київський вітамінний завод», ТОВ «Солди и К⁰», Інститут проблем матеріалознавства ім. І.М. Францевича Національної Академії наук України (НДІ БВ), Акціонерне товариство закритого типу «Київське швейне підприємство “Юність”» (АТЗТ КШП «Юність»), СП «Оріяна Шип Яр», ПП «Тейк Зет», ТОВ «Вірксам», «Радіокомпанія «ГАЛА», ТОВ «КСК» (торгова марка «Валента»). Активна підтримка з боку керівництва названих компаній дозволили колективу авторів опрацювати значну кількість первинних матеріалів та коректно використати їх при розробці ситуаційних вправ.

Дане видання орієнтовано на використання при викладанні управлінських дисциплін у процесі підготовки бакалаврів за спеціальностями «Менеджмент організацій», «Економіка підприємств», «Маркетинг», магістрів за програмами «Менеджмент малого бізнесу», «Економіка і підприємництво», а також на програмах післядипломної освіти.

При роботі із ситуаційними вправами даного збірника його автори рекомендують звернутися до загальних рекомендацій по роботі з кейсами, поданих у навчальному посібнику «Менеджмент: Ситуаційні вправи» [3, с. 9—19], що підготовлений CEUME у межах реалізації проекту поширення ситуаційної методики навчання в Україні. Доцільно також ознайомитися з виданнями, підготовленими за участю українських і закордонних експертів [2,

4—7, 10], що орієнтовані на вивчення досвіду використання кейс-методів в українських реаліях і видані за сприяння Консорціуму з удосконалення менеджмент-освіти в Україні (CEUME) та Центру інновацій і розвитку.

Крім того, до окремих вправ, представлених на Всеукраїнський конкурс ситуаційних вправ і отримавших призові місця, Консорціумом з удосконалення менеджмент-освіти в Україні та Центром інновацій і розвитку видані методичні рекомендації, на що є окремі посилання у списку літератури.

Ситуаційні вправи підготовлені:

- 1.Збірка міні-кейсів — канд. екон. наук, доц. О.В. Щербиною, канд. екон. наук, доц. А. В. Вакуленко, асистентом Т.П. Гаркалюк за участю слухачів Центру магістерської підготовки програм «МВА», «Маркетинговий менеджмент», «Банківський менеджмент».
- 2.«Гаряче літо 2004» — канд. екон. наук, доц. Т.В. Омеляненко, аспірантом О. С. Останковою.
- 3.«АНТК «Антонов» — канд. екон. наук, доц. Т.В. Омеляненко, канд. екон. наук., доц. Д.О. Барабасем.
- 4.«Наші вітаміни — для нас!» — канд. екон. наук, доц. Н.Д. Гетманцевою.
- 5.«Чи можна кріпленням закріпити свій бізнес?» — асистентом Т. О. Соболевою, ст. викладачем С. В. Оборською.
- 6.«Базальтові волокна: майбутнє і сьогодення» — канд. техн. наук, доц. С. В. Гарбуз, канд. техн. наук, доц. Т. Є. Пенкіною, канд. екон. наук, доц. Л. М. Хоменко.
- 7.«Технологічні процеси виробництва хлібобулочних виробів» — докт. техн. наук, проф. Д. М. Колотило, ст. викладачами О. М. Коваленко, В. В. Афтанділянц.
- 8.«Ми просто будуємо хороші яхти» — ст. викладачами О.М. Коваленко, В. В. Афтанділянц.
- 9.«Понад прірвою кризи до успіху» — канд. екон. наук, доц. Т. Є. Пенкіною, З. Є. Шершньовою, М. В. Володькіною.
- 10.«Холодна зброя» — асистентом Л. М. Шапринською.
- 11.«Soyuz-Victan» story — канд. екон. наук, доц. А.В. Вакуленко, асистентом Л. М. Шапринською.
- 12.«Кольори перемоги (або ані слова про політику)» — канд. екон. наук, доц. М. П. Бабічевим, аспірантом Д.С. Ліфінцевим.
- 13.«На роздоріжжі» — канд. екон. наук, доц. А.В. Вакуленко, канд. екон. наук, доц. О. В. Щербиною, канд. екон. наук, доц. Д.О. Барабасем, асистентом Т. П. Гаркалюк.
- 14.«Історія про шлях до успіху, або якщо віриш серцем, то мрія обов'язково здійсниться» — канд. екон. наук, доц. О.В. Щерби-

ною, канд. екон. наук, доц. А. В. Вакуленко, канд. екон. наук, доц. Д. О. Барабасем, асистентом Т. П. Гаркалюк.

15. «Сила руху або вгору сходами, що зносять вниз» — канд. екон. наук, доцентами О. В. Щербиною, А. В. Вакуленко, ст. викладачем С. В. Оборською, асистентами Т. П. Гаркалюк, Т. О. Соболевою, А. В. Прохоровою, В. О. Гуденком.

16. «“SELA” — стиль життя!» — канд. екон. наук, доц. О. В. Щербиною, асистентом Т. П. Гаркалюк.

17. «Багато пива — не буває» — канд. екон. наук, доц. В. М. Багацьким, канд. екон. наук, доц. Д. О. Барабасем, канд. екон. наук, асистентом Є. В. Шевчуком, канд. екон. наук, асистентом О. І. Гарфоновою.

РОЗДІЛ 1

ЗБІРНИК МІНІ-КЕЙСІВ, ОРІЄНТОВАНИХ НА ВИКОРИСТАННЯ ПРИ ВИКЛАДАННІ ДИСЦИПЛІН «МЕНЕДЖМЕНТ», «ПІДПРИЄМНИЦТВО»

1.1 ТОВ «Сандерс-Буд»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сандерс-Буд» було засновано в жовтні 2000 р. Спершу воно позиціонувалося на ринку як фірма, що спеціалізується на виконанні робіт з гіпсокартоном (монтаж підвісних стель, обшивка стін, вставлення перегородок). Пізніше підприємство розширило сферу своєї діяльності і почало виконувати ремонтні роботи (демонтаж, монтаж, електротехнічні та сантехнічні роботи, укладка кахлю, наклейка шпалер тощо) для фізичних і юридичних осіб. Показники фінансової діяльності свідчать про фінансову стійкість, ліквідність та рентабельність діяльності підприємства. Фірма не бере кредитів у банках, а намагається обходитись власними коштами. Динаміка загальних показників діяльності підприємства наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА за 2001—2004 рр.

№ з/п	Показники	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.
1	Виручка від реалізації робіт, тис. грн	152,7	336,1	669,3	346,5
2	Середня величина активів, тис. грн	94,8	171,2	121,4	119
3	Власний капітал, тис. грн	48,9	46,8	98,6	108
4	Рентабельність капіталу	0,04	0,62	0,54	0,57
5	Рентабельність активів	0,02	0,17	0,43	0,52
6	Рентабельність реалізованої продукції	0,01	0,09	0,08	0,18
7	Вартість основних фондів, тис. грн	19,5	102,4	46,3	39,4
8	Кількість клієнтів, чол.	3	4	7	9
9	Кількість замовлень, шт.	4	5	12	20
10	Обладнання провідної групи, шт.	7	7	19	23
11	Чисельність персоналу (середньооблікова), чол.	13	16	18	15
	— з них робітників-будівельників, чол.	8	10	12	8

	— з них управлінців, чол.	5	6	6	7
--	---------------------------	---	---	---	---

Останнім часом підприємство почало відчувати нестачу замовників. У його структурі відсутній відділ маркетингу, а виконання його функцій зводиться до розміщення оголошень в Інтернеті та спеціалізованих виданнях («Буд-Інфо»), а також розповсюдження листівок. Керівництву ТОВ «Сандерс-Буд» стало зрозуміло, що за сучасного рівня конкуренції на даному ринку цих заходів уже недостатньо. Динаміка виручки товариства з моменту його заснування наведена на діаграмі (рис. 1.1).

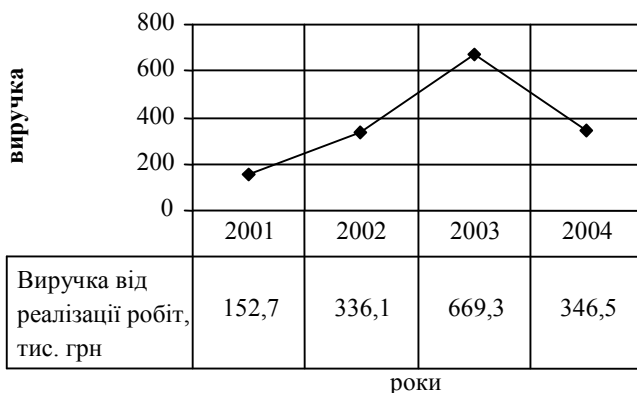


Рис. 1.1 Динаміка виручки ТОВ «Сандерс-Буд» за 2001—2004 рр.



Питання для обговорення

1. Які причини зменшення виручки у 2004 р. порівняно з 2003 р.? Прокоментуйте показники діяльності підприємства.
2. Що ви можете сказати про стратегію діяльності ТОВ «Сандерс-Буд»? Чи є вона ефективною? Чи слід керівництву підприємства змінити стратегію? Якщо так, то на яку саме?
3. В чому на вашу думку повинно полягати виконання функцій маркетингу на малому підприємстві? Чи доцільно створити на підприємстві власний маркетинговий відділ, чи звернутися по зовнішню допомогу?
4. Чи доцільно фірмі взяти кредит у банку з метою проведення рекламної кампанії, звернувшись по допомогу в рекламну

агенцію, чи розмістити рекламу у відомих та престижних виданнях, хоча витрати будуть високими?

1.2 Левіта

Фірма «Левіта» — приватне підприємство, діяльність якого спрямована на виготовлення кондитерських виробів і продаж їх населенню в мережі продовольчих магазинів м. Києва. Вона розпочала свою діяльність у 1996 р., а стабільний прибуток почала отримувати у середині 1997 р. Має на балансі кондитерський цех, автомобіль для перевезення продукції, холодильне обладнання, два заводські та п'ять службових приміщень. У процесі своєї діяльності фірма «Левіта» успішно розвивалася та не мала проблем зі збутом продукції. В асортименті кондитерського цеху — торти «Празький», «Київські каштани», «Барвінок», «Лимонний»; тістечка «Заварні» і «Карпати».

На момент виходу фірми «Левіта» на ринок останній в основному вже був поділений. На сьогодні на ринку кондитерських виробів Києва присутні різні за масштабами діяльності, цінами, якістю та конкурентною позицією підприємства: Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса, кондитерський цех Хлібокомбінату № 2, Харківська бісквітна фабрика, «Євротрейд», «Золотий ключик», кондитерська фабрика «Нивки», ПП «Левіта», ТОВ «Маріам», ПП «Малахіт», ТОВ «Ларікс», ТОВ «Промінь», ТОВ «Ліана», МП «Рокон» та ін.

За часи існування фірми ціни на кондитерську продукцію неодноразово змінювалися. В 2003 р. в котре піднялися ціни, зросли витрати на закупівлю продуктів, транспорт, оплату праці, витрати на електроенергію, тару (картонні коробки для тортів та дерев'яні піддони). Динаміка обсягів реалізації продукції ПП «Левіта» представлена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

ДИНАМІКА ОБСЯГІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ОСНОВНИХ ВИДІВ ПРОДУКЦІЇ

№ з/п	Найменування продукції	Обсяги реалізації (кг)		
		2001 р.	2002 р.	2003 р.
1	Торт «Празький»	560	492	380
2	Торт «Київський»	796	702	650
3	Торт «Київські каштани»	460	350	240
4	Торт «Карпати»	865	740	680

5	Торт «Барвінок»	580	402	305
6	Торт «Лимонний»	580	302	250
7	Тістечка «Заварні»	462	368	268
	Всього	4303	3356	2773

При підвищенні собівартості на власну продукцію ПП «Левіта» не втримало конкурентоспроможну ціну. Як наслідок, магазини роздрібно́ї торгівлі, які були основними замовниками фірми, стали відмовлятися брати на реалізацію товар, аргументуючи відмову тим, що він слабо розкупується та процент з його реалізації є занадто низьким.

До 2003 р. на фірмі працювали позмінно 12 кондитерів, але з підвищенням цін затрати на утримання працівників і виплату обов'язкових платежів та податків перевищили дохід фірми. Внаслідок затримання виплати заробітної плати на підприємстві почалися крадіжки продуктів, що призвело до загального погіршення морально-психологічного клімату в колективі. Все це в цілому вплинуло як на обсяги виробництва, так і на якість продукції.

В ситуації, що склалася, у керівництва підприємства гостро постала проблема перегляду стратегічних цілей діяльності та проведення відповідних організаційних змін.



Питання для обговорення

- 1. Охарактеризуйте найважливіші загрози та можливості для ПП «Левіта» з боку зовнішнього середовища, а також сильні та слабкі сторони його внутрішнього середовища.*
- 2. Яку стратегію слід обрати керівництву ПП «Левіта», виходячи з результатів SWOT-аналізу?*
- 3. Які сфери підприємства потребують першочергових організаційних змін (і яких саме) відповідно до запропонованої вами стратегії?*

1.3 Еврика

Кафе «Еврика» працює вже п'ять років. Його продукція та обслуговування користуються широким попитом серед людей середнього віку із середнім рівнем платоспроможності.

Власник кафе вирішив започаткувати новий напрям діяльності — виготовлення тортів на замовлення. Послуга також буде орієнтована на людей із середнім рівнем доходів, які не завжди можуть дозволити собі подібні замовлення в дорогих ресторанах.

Приміщення для виготовлення кондитерських замовлень є, основне обладнання також і, що дуже важливо, санітарно-епідеміологічна станція та інші контролюючі установи дали дозвіл на діяльність.

Здається, єдине, що необхідно, — це знайти кваліфікованого повара-кондитера та придбати дрібне додаткове обладнання і продукти.



Питання для обговорення

- 1. Наскільки вдалою є ідея власника кафе?*
- 2. Які слабкі і сильні сторони, можливості і загрози для реалізації даної підприємницької ідеї?*
- 3. Запропонуйте заходи щодо просування нового виду діяльності кафе на місцевому ринку.*

1.4. Підприємство по реалізації торгового обладнання

Перед старшим менеджером компанії було поставлено завдання — проаналізувати існуючу в компанії політику реалізації продукції в кредит і порядок її оплати, а також вивчити, як впливає політика реалізації продукції в кредит на зміну обсягів продажу.

Компанія утворилася в 1994 р. і на сьогодні є одним з лідерів на ринку торгового обладнання в Україні. У Києві розташовані постійно діючі спеціалізовані виставкові зали, сервісний центр і склад.

Партнерами компанії є понад 30 компаній у всіх регіонах України. Її постачальники — більше 25 компаній-виробників різних країн світу, серед яких — Німеччина, Данія, Італія, Словенія, Польща, Україна, Корея.

Основні напрями діяльності компанії:

— повний спектр послуг з проектування й оснащення підприємств торгівлі і громадського харчування необхідним обладнанням;

— комплексні розробки і технологічне консультування підприємств торгівлі будь-якого формату та профілю;
— гарантійне, пост-гарантійне сервісне обслуговування холодильного, торгового і технологічного обладнання.

Компанія надає знижку у розмірі 7 % при передоплаті, одночасно надаючи певним групам клієнтів можливість відстрочки платежу на обсяги реалізації. Фірма дозволяє відстрочку платежу на 15 робочих днів (три робочих тижні) окремим оптовим покупцям, які становлять близько 20 % всіх клієнтів компанії.

Компанія проводить достатньо консервативну політику, реалізуючи продукцію в кредит лише надійним оптовим покупцям, одночасно розвиваючи свою власну роздрібну мережу.



Питання для обговорення

1. Чи виправдано з економічної точки зору надання компанії на вибір двох варіантів реалізації товару — відстрочки платежу і знижки при передоплаті?

2. Від чого залежить вибір покупцем одного з двох варіантів реалізації товарів — відстрочки платежу або знижки при передоплаті?

3. Чи слід компанії відмовитися від реалізації товарів у кредит і якщо так, то як це вплине на компанію?

4. Чи збільшує можливість вибору між передоплатою і відстрочкою платежу обсяги реалізації та розмір прибутку?

5. Який повинен бути розмір знижки, що надається при передоплаті, і які ризики в даному випадку несе компанія?

Коментар. Було проаналізовано, що при скасуванні можливості використання відстрочки платежу за готівкові кошти реалізовуватимуться лише 80 % минулих продаж, а інші 20 % будуть реалізовані, тільки якщо розмір скидки при передоплаті становитиме понад 7 %.

1.5. Олена та Сергій¹

Олена і Сергій живуть у шлюбі ось уже п'ять років. Дітей у них немає. Вони мешкають у квартирі в центрі Києва. Обидва здобули вищу освіту: Сергій програміст, Олена — економіст. Їм завжди хотілося започаткувати свою справу.

¹ За матеріалами семінару «Малий бізнес». Літній інститут, 2001, Консорціум з удосконалення бізнес-менеджмент освіти в Україні.

Після закінчення університету в 1998 р. Сергій влаштувався у комп'ютерний відділ голландської фірми, представництво якої міститься в Україні. Спочатку він працював комп'ютерним технологом, потім — комп'ютерним аналітиком, а нині очолює відділ. Йому підпорядковані п'ять фахівців. Працюючи у фірмі, Сергій помітив: щоразу, коли вони працюють над значним проектом, йому доводиться наймати тимчасових працівників на строк від тижня до чотирьох місяців.

Протягом останніх трьох років Олена працювала бухгалтером та офіс-менеджером в одній київській будівельній фірмі. Вона веде облік доходів та витрат за кожним з декількох проектів, які водночас виконує ця фірма. Час від часу до неї звертаються з проханням допомогти у наймі нових працівників, відібрати відповідні кандидатури та перевірити їх досвід роботи з огляду на ту чи іншу посаду.

Сергій успадкував \$ 3000 від батька. Удвох з Оленою протягом подружнього життя вони спромоглися заощадити ще \$ 3000.

Упродовж останніх кількох місяців вони обговорюють різні види підприємств, які вони в змозі започаткувати. Їм більше до вподоби присвятити себе і свої таланти фірмі з підбору персоналу, яка забезпечувала б підприємства тимчасовими працівниками в галузі комп'ютерних послуг. Вони гадають, що зможуть знайти кваліфікованих комп'ютерних програмістів, аналітиків та технологів, які прагнуть тимчасово попрацювати у фірмах.

Олена та Сергій прийшли до Вас за порадою. Вони хотіли б дізнатися, чи слухна ця підприємницька ідея. Якщо так, то вони хотіли б, щоб Ви допомогли їм започаткувати підприємство, яке даватиме сталі прибутки.



Питання для обговорення

1. В чому полягає підприємницька ідея Сергія та Олени?
2. Які потенційні ринки реалізації обраної ідеї?
3. Хто стане передбачуваними клієнтами?
4. Які конкурентні переваги передбачуваного бізнесу?
5. Яку організаційну форму бізнесу ви порекомендуєте обрати Сергію та Олені?
6. Як буде організована робота нової фірми по реалізації ідеї?
7. Які ресурси будуть необхідні Олені та Сергію для реалізації їх ідеї?
8. Які загрози і небезпеки можуть очікувати Олену та Сергія і які дії ви можете їм порекомендувати в цьому випадку?
9. Чи реальна реалізація даної підприємницької ідеї?

1.6. Створення підприємства по пошиттю одягу на замовлення

Ірина і Тамара вирішили зайнятися пошиттям одягу на замовлення. Шили в квартирі Ірини на власних швейних машинах. Їх бізнес почав стрімко розвиватися і приносити доход. Виникла можливість розширення масштабів діяльності подруг. Проблема полягала в необхідності оренди приміщення, придатного для пошиття одягу в значних обсягах. Крім того, подружки вирішили офіційно зареєструвати свою підприємницьку діяльність, щоб уникнути неприємностей з податковою інспекцією.

З метою залучення фінансових коштів Ірина з Тамарою запропонували двом своїм однокурсницям зайнятися спільним бізнесом. Гроші в бізнес вклала кожна у міру своїх можливостей (на пайовій основі). З метою зниження податкових відрахувань вирішили зареєструвати Ірину як суб'єкта підприємницької діяльності — фізичну особу. Обрали спрощену систему оподаткування. Орендували приміщення. Працювали на довірчій основі.

Декілька місяців бізнес здійснювався успішно — все вкладене окупилося і почав надходити пристойний прибуток. Проте, незабаром значно зросла орендна плата, що автоматично привело до підвищення цін на швейну продукцію. Постійні замовники не були готові до такого підвищення і відмовлялися купувати продукцію за новою ціною. Довелося подумати про нове приміщення. Для цього потрібні були накопичені гроші. Порахувавши активи, Ірина з Тамарою побачили, що наявна сума не відповідає передбачуваній.

У процесі «місцевого розслідування» Ірина з Тамарою здогадалися, куди поділися гроші. Їх однокурсниці виконували замовлення, гроші за які не надходили в загальну скарбничку. Довести щось не є можливим, оскільки офіційної звітності не велося.

Винна сторона свою провину не визнала. «Старі подружки» не захотіли шукати нове приміщення, запропонували забрати свої частини і ліквідувати підприємство (паї були офіційно зареєстровані). Ірину з Тамарою це не влаштовує: на свої частини грошей вони не можуть відкрити новий бізнес, кредит не окупиться.



Питання для обговорення

1. Що не врахували подружки при реєстрації підприємницької діяльності?
2. Чи можна знайти вихід з цієї ситуації? Запропонуйте способи розв'язання проблеми, що створилася.

1.7. Дитячі іграшки

Дмитро та Володимир знайомі чотири роки, ще з часів навчання в університеті, і є добрими друзями. Вони навчалися на економічному факультеті за спеціальністю «Менеджмент організацій», тобто мають теоретичні знання з ведення бізнесової діяльності.

Отримавши бакалаврські дипломи, вони вирішили займатися бізнесом. Після деяких роздумів щодо роду майбутньої діяльності вони все ж таки визначились. Було вирішено створити торговельну точку з роздрібного продажу дитячих м'яких іграшок. Місцем розташування обрали «Харківський універсам», оскільки хлопці не бачили в безпосередній близькості закладів, що займалися б подібною діяльністю. Між хлопцями та директором універсаму існувала усна домовленість про те, що останній не буде здавати в оренду приміщення для відкриття інших відділів аналогічної спрямованості.

Район розташування торгової точки є досить великим, з переважною більшістю населення молодшої та середньої вікової групи. Вони орендували невеличкий відділ, найняли продавців і розпочали діяльність. Новостворена торговельна точка реалізовувала іграшки переважно білоруського та вітчизняного виробництва, досить високої якості і середньої цінової категорії. Справи йшли успішно. В найближчому майбутньому хлопці мали бажання та фінансові можливості розширювати свою діяльність.

Одного разу хлопці дізналися про відкриття ще однієї точки по продажу дитячих м'яких іграшок на цьому ж поверсі універмагу. Вони спробували поговорити з директором з приводу їх домовленості, але нічого втішного, звісно ж, не почули, крім звичайних відмов та заперечень. Але ще більше вони здивувалися, коли дізналися, що після закінчення ремонту один з найбільших відділів універсаму торгуватиме саме іграшками.



Питання для обговорення

1. Що ви могли б запропонувати хлопцям у даній ситуації?
2. Який варіант розширення є більш привабливим у даній ситуації?
3. Чи має торгівля такою продукцією сезонний характер, і якщо так, то чим би ви порекомендували займатись у міжсезонність?

1.8. Здравниця

Однією з визначних пам'яток містечка Неміров Вінницької області є колишній маєток графів Потоцьких, нині санаторій «Авангард». Маєток перебудовувався кілька разів. Спочатку це була дерев'яна будівля. А в середині 70-х років XIX ст. побудували добротний кам'яний палац із сірого піщаника, прикрашений мармуром. Потім ця краса була експропрійована і перетворена на санаторій «Авангард».

З архівних документів відомо, що пани не випадково вибрали саме це місце для споруди палацу. Тут оптимально поєднується м'який клімат, лікувальна вода і чисте повітря. У парку, розбитому ще при Потоцьких, немає прямих доріжок, що сприяє особливій циркуляції повітря. Понад 200 видів чагарників та дерев і нині радують око — за ними наглядають працівники санаторію. А ось сам маєток за рахунок доходів санаторію повністю реставрувати не вдалося.

Стараннями радянських трудівників, що оздоровлювалися тут багато років, з графської спадщини практично нічого не залишилося. Впродовж останніх п'яти років до санаторію приїжджають художники на пленер. Адміністрація забезпечує їм повний пансіон в обмін на полотна, створені ними за цей час. У результаті зібрана колекція живопису з 250 робіт більше 60 авторів. Надалі планується використовувати цю колекцію в медичних цілях. Задумано в майбутньому застосовувати новий метод реабілітації пацієнтів — арттерапію.

Санаторій «Авангард» є державною власністю. Фактично всіма господарськими справами санаторію керує головний лікар Юрій Миколайович, виконуючи обов'язки як лікаря, так і комерційного директора санаторію. Він працює в санаторії вже більше п'яти років і за цей час зібрав відмінну професійну команду. За 2001 р. він підвищив зарплату практично всім співробітникам і на чверть розширив лікувальну програму санаторію. Дружина Юрія Миколайовича Галина Володимирівна працює головним бухгалтером на приватному підприємстві і допомагає чоловікові у вирішенні багатьох фінансово-економічних проблем.



Питання для обговорення

1. Що ви можете запропонувати для подальшого розвитку здравниці?
2. Чи не є виходом із становища приватизація санаторію?

- 3. Яку організаційну форму бізнесу краще вибрати?*
4. Запропонуйте можливі методи фінансування санаторію.

1.9. Клієнт-орієнтований підхід

Директор компанії «PRO GRAMM» Олександр Іванович на нараді повідомив співробітникам про те, що на честь святкування 10-річного ювілею фірми 2004 рік проголошується «Роком рівняння на клієнта».

— Я вирішив ініціювати в нашій компанії програму лояльності. Зараз багато фірм це роблять. Я гадаю, що це рішення буде вигідним для нас. Безумовно, щоб створити і реалізовувати подібну програму, необхідні грошові кошти. Думаю, потрібно взяти на роботу маркетолога.

На цьому виступ директора закінчився, а далі виступила головний бухгалтер компанії Марія Петрівна — жінка досить жорстка й авторитарна. Вона зразу ж поставила запитання продавцям:

— Як просуваються справи з продажами? Вважаю, що погано, і цим не вдоволена.

Фахівці, що здійснюють одночасно продаж програмних продуктів і їх сервісне обслуговування, невдоволено майже разом почали скаржитись на необізнаність і прискіпливість клієнтів: «Вони весь час телефонують або залишають інформацію на сайті з претензіями. То в них щось не працює, то система в цілому допускає помилки, наголошуючи на тому, що з програмним забезпеченням інших розробників у них таких проблем не виникає».

— Самі не вміють працювати з програмою, лінуються прочитати рекомендації і нам заважають працювати, — голосно говорила одна з продавців Тетяна Федорівна.

На що Марія Петрівна відповіла:

— Займайтесь своєю справою: слідкуйте за передплатою, більше продавайте та активніше шукайте клієнтів. А що стосується невдоволених клієнтів... Намагайтесь не грубіянити. Нехай купують інші програми, якщо не подобається наша.

Через декілька тижнів у компанію прийшла маркетолог Ольга. Після діагностики поточного стану компанії та визначення ключових проблем у сфері організації роботи з клієнтами були окреслені цілі для програми лояльності. Ольга передбачала, що їх досягнення допоможе вирішити існуючі проблеми, поліпшити ситуацію по роботі з клієнтами, їх утриманню і пошуку нових. Од-

нією з цілей програми було створення «Клубу любителів інноваційних методів роботи».

Клієнти досить позитивно сприйняли нововведення в роботі компанії і ті нові можливості, що виникли у них з відкриттям клубу. Серед них — і відкрите спілкування через сайт, і навчання, і встановлення ділових контактів, і надання матеріальних бонусів за залучення нових клієнтів, і просто рекомендації своїм знайомим. Але найбільший інтерес викликали, безумовно, знижки, які надавалися членам клубу.

Клієнти надсилали повідомлення по e-mail, висловлювали подяки по телефону, але при цьому зауважували Ользі: «...хотілося б, щоб Ваша компанія все ж таки більше прислуховувалася до наших зауважень по програмі і вчасно реагувала на них...».

Підводячи підсумки роботи за три місяці, Ольга визначила низку першорядних проблем, пов'язаних з налагодженням ефективної роботи з клієнтами, і запропонувала рішення, які дозволили б не просто «рівнятися на клієнта» на словах, а зробити в дійсності компанію орієнтованою на клієнта. Отже, Програма лояльності і кошторис витрат на її реалізацію були розроблені. Залишилося презентувати їх директору і переходити до активних дій. Ольга прагнула виконати це якнайшвидше і, зібравши свої папери, попрямувала до приймальні.

Слід підкреслити, що зустрілася з директором Ольга лише через тиждень. Постійні справи, які не можна було відкласти, оперативні проблеми, наради не давали можливості їй це здійснити. Дочекавшись аудієнції, Ольга вже без зайвого запалу доповіла стан справ і шляхи поліпшення ситуації, на що Олександр Іванович відповів:

— Усе це — марна витрата часу. Досить тобі гратися, краще займись своєю роботою. Наш програмний продукт є задовільним, його розробляли кращі фахівці, клієнти просто не вміють з ним працювати. Не можна дивитись на існуючий стан справ у компанії лише з гіршого боку. Ми вміємо виконувати свою справу належним чином. А якщо вони не можуть працювати, то це їх власні проблеми. Нехай розуму набираються...».



Питання для обговорення

- 1. Чи правильно організована в компанії робота з клієнтами?*
- 2. Чи відповідають офіційні цілі компанії діям керівництва?*

3.Що ви запропонували б змінити в компанії з метою впровадження клієнт-орієнтованого підходу в діяльність компанії?

1.10. Битва Титанів

Ірина працює керівником відділу маркетингу у великій ІТ-компанії «NANO-time». Під час проведення тематичних виставок і семінарів у неї постійно виникають розбіжності з менеджерами відділу продажів. Суть розбіжностей полягає у тому, що, на думку менеджерів відділу продажів, про результати роботи на виставці відділ маркетингу надає надто мало інформації для проведення ефективних продажів.

Олександр — директор з продажів:

«Мені відділ маркетингу нічого не дає. Спробуйте за даними роботи відділу маркетингу провести продаж — немає нормальної бази клієнтів, дані не оброблені, не проведений аналіз ринку. Все доводиться виконувати самостійно. За результатами останніх великих угод можна зробити висновок, що ані участь нашої компанії у виставках, ані робота відділу маркетингу не сприяли укладенню вдалих контрактів. От якби нам дали аналіз діяльності конкурентів, тоді це допомогло б роботі».

Станіслав — регіональний менеджер відділу продажів:

«Після проведення виставок інформація про потенційних клієнтів у відділі маркетингу залишається необроблена на довгий час. На питання, чому дотепер немає даних, відділ маркетингу відповідає, що здійснюється їх аналіз. А коли інформація приходить, то виявляється, що відділ продажів самостійно добув потрібні дані і продажі відбуваються повним ходом. Загалом, ніякої допомоги».

Оксана — менеджер відділу маркетингу:

«Від відділу продажів приходять заявки на бази даних. Але за їх параметрами і вимогами для складання повноцінної бази даних необхідно чотири місяці. Ми даємо їм дані про фірми, які цікавляться нашою продукцією, але ж вони туди взагалі не телефонують. Клієнти дзвонять знову до нас з проханням надіслати фахівця з презентацією».

Ігор — директор компанії «NANO-time»:

«У будь-якій компанії є відділ маркетингу і відділ продажів. Призначення відділу маркетингу — збір інформації, її обробка, аналіз і надання готової бази відділу продажів для подальшої роботи. Завдання відділу продажів — укласти договори й виконувати план продажів. Слабке місце в цьому ланцюжку — ваші міжособистісні конфлікти й завищені очікування один від одного».



1. Як директор компанії повинен відреагувати на конфлікт? Запропонуйте можливі шляхи розвитку конфлікту і його розв'язання.

Можливі шляхи рішення конфлікту:

- визначити кожному відділу зону відповідальності й повноважень;
- визначити, які дані необхідні для оптимальної роботи кожного відділу:

1) для відділу продажів — скласти перелік необхідних даних для ведення продажів (клієнти, телефони, контактні особи);

2) для відділу маркетингу — показати зону, де можуть вестися продажі: географічна або галузева спеціалізація, рейтинг компаній у галузі, виділені бюджети компаній на закупівлю програмного забезпечення, особи, що приймають рішення про закупівлю, перспективні напрями діяльності компаній і т. п.;

- провести семінар по згуртуванню команди для співробітників обох відділів.

1.11. Варіанти побудови власної організації для будівельної компанії

Підприємство «Спецбуд» розпочало свою діяльність у 2002 р. Основна сфера діяльності — спеціалізовані будівельно-монтажні роботи енергетичного будівництва, індивідуальне будівництво. Маючи високоефективну команду управління, підприємство досить швидко спромоглося сформувати високопрофесійний виробничий колектив, створити необхідну виробничу базу, належним чином налагодити та відпрацювати всі виробничі процеси і завоювати репутацію на своєму сегменті ринку. Впродовж року підприємству вдалося укласти низку значних підрядних контрактів.

При аналізі виробничої програми на 2003 р. було відмічено як значне збільшення запланованих обсягів виробництва, так і розширення видів робіт, визначених у ній. У зв'язку з цим при формуванні основних напрямів діяльності підприємства на 2003 р. власники підприємства прийняли рішення щодо заснування підприємством декількох асоційованих підприємств, які спеціалізувалися б на окремих видах робіт (виробництво бетону, столярне виробництво, електромонтажні роботи, світлодизайн) і які здійснювали б свою діяльність у межах єдиного будівельно-монтажного комплексу та забезпечували б виконання всього комплексу робіт.

На виконання рішення власників було створено п'ять таких підприємств, сформована їх структура та визначений для кожного напрям діяльності. В процесі створення і налагодження роботи асоційованих підприємств управління їх господарською діяльністю здійснювалося переважно в «ручному режимі», тобто всі їх господарські операції мали погоджуватися з виконавчою дирекцією нашого підприємства. На етапі створення, становлення й розвитку асоційованих підприємств така політика була виправдана, але зі зростанням підприємств, їх закріпленням на ринку повсякчасне втручання та суцільний контроль почали відбивати у менеджменту підприємств бажання самостійно приймати рішення, а також висловлювати свої думки стосовно господарської діяльності.

Наразі виконавчою дирекцією підприємства розглядаються наступні варіанти подальшого управління комплексом підприємств:

1. Продовження існуючої системи управління «в ручному режимі», для чого можливо змінити деяких менеджерів асоційованих структур, а також ввести в штат підприємства декілька вакансій аналітиків, які безпосередньо працювали б з управлінським персоналом асоційованих підприємств, займалися збором, обробкою та аналізом інформації для прийняття рішення виконавчою дирекцією.

2. Надання більшої самостійності керівникам асоційованих структур, для чого визначаються перелік або критерії господарських операцій, які мають узгоджуватися, а щодо інших — рішення повинні прийматися самостійно; визначення системи показників, щодо яких здійснюється щомісячний або щоквартальний контроль (наприклад, обсяг виробництва, рентабельність, середня заробітна плата та ін.)

3. Об'єднання існуючих підприємств в асоціацію або корпорацію зі створенням нової управлінської структури з делегуванням їй повноважень щодо централізованого регулювання діяльності кожного учасника.



1. Проаналізувати позитивні та негативні аспекти запропонованих варіантів.
2. Запропонувати свій та обґрунтувати, який з варіантів є найбільш оптимальним.

1.12. Демотивована Наталя

Наталя Іванова—менеджер відділу продажів у великій торговельній компанії «TASE». Останнім часом у неї виникло відчуття, що робота, яку вона виконує, не така важлива й значуща для компанії, як робота інших менеджерів. Також вона вирішила, що керівник не задоволений її роботою й у неї немає в цій компанії перспектив росту. Наталя задумала шукати нову роботу, незважаючи на те, що зарплата її повністю задовольняла.

У зв'язку з цим у Наталі знизилася мотивація. Її керівник також бачив, що лояльність (відданість) до компанії в Наталі практично відсутня, а також не завжди рішення й цілі компанії вона сприймає позитивно. Її поведження на нарадах більше мало деструктивний характер, і вона не приховувала свій внутрішній протест проти деяких завдань, поставлених перед нею керівництвом, тому що вона вважала їх неправильними.

В інших менеджерів відділу і лояльність і мотивація спостерігаються досить високі. Але разом з тим, професійні дані Наталі вищі, ніж у інших. У неї великий досвід і фахова освіта, а результати роботи за останні два роки навіть вищі, ніж у інших менеджерів відділу. Тому керівництво компанії не хотіло б розставатися з Наталею, але необхідно, щоб Наталя змінила своє відношення до компанії й до роботи.



Завдання

1. Запропонуйте заходи щодо підвищення мотивації та лояльності до компанії, щоб професійні якості Наталі спрямовувалися на користь розвитку «TASE».

1.13. Демократія *forever*

Олександр, власник і генеральний директор страхової компанії «Сogazon», за своєю природою є автократом. Він завжди сам визначав завдання для менеджерів відділів і плани продажів для підрозділів. Одного разу він узяв участь у семінарі «Стили керування й лідерства». Тренер, що вів семінар, розповів про різні стилі керування й при цьому однозначно й категорично затверджував, що найкращий стиль — демократичний, котрий дозволяє

залучити співробітників до процесу прийняття рішень й відповідно до процесу їх реалізації. Після повернення до офісу Олександр запросив підлеглих менеджерів і пояснив їм, що тепер він чекає від них ідей з приводу плану продажів на наступний місяць. Строк подання планів — найближчий понеділок. У понеділок Олександр, слухаючи доповіді менеджерів за планами продажів, усе більше хмурнів. Після останнього виступу Олександр насварився на менеджерів, обвинувативши їх у прагненні влаштувати собі легке життя. Він кричав: «Я довірився Вам, а Ви мене обдурили, запропонувавши плани, реалізувати які нічого не коштує. Ви думаєте, що я настільки дурний, щоб схвалити Ваші нездійсненні пропозиції... Це була моя помилка — довіряти Вам. Завтра ж Ви одержите реальні плани продажів, і повірте, Вам доведеться серйозно попрацювати, щоб виконати їх».



Питання для обговорення

1. Що Олександр вчинив неправильно?
2. Як поводитимуться менеджери надалі?
3. Які рішення проблеми ви можете запропонувати?
4. Як потрібно було діяти Олександру після семінару?

1.14. Добрими намірами...

Володимир — директор з продажу крупного Видавничого дому. Йому підпорядковуються чотири департаменти та близько 1400 працівників. Він відповідає за вирішення наступного кола питань:

- організація оптового продажу видань;
- організація передплати видань;
- організація служби експедирування видань;
- організація роботи комерційної служби;
- організація і контроль роботи 29 філій і т. п.

Дирекція знаходиться на доброму рахунку у керівництва Видавничого дому. Доведені плани перевиконуються, постійно впроваджуються нові ідеї, відкриваються нові напрями розвитку.

У Володимира є чотири заступники — досвідчені фахівці в своїй справі. На певному етапі роботи один із заступників вирішив, що вже переріс свою посаду. Він почав розв'язувати окремі питання стосовно роботи свого департаменту та дирекції з продажу в цілому напрямі з вищим керівництвом, формувати погляди інших заступників та підлеглих. У стосунках з Володимиром він і

надалі демонструє повагу, дружні стосунки, декларує командний підхід у вирішенні поставлених перед дирекцією завдань.

Стиль керівництва і взаємовідносини із заступниками у Володимира доволі відкриті — заохочуються пропозиції, діалоги, зворотний зв'язок для прояснення ситуацій. Як не парадоксально, але найбільшу кількість запитань ставить саме вказаний заступник, просить підказок і прояснень ситуацій.

Останнім часом керівництво Видавничого дому все частіше згадує прізвище даного заступника як умілого і знаючого спеціаліста, який здійснює великий вклад у розвиток бізнесу. Підлеглі Володимира не розуміють, що останнім часом трапилося і чому така увага з боку керівництва до одного із заступників. Проаналізувавши ситуацію, Володимир вирішив, що за його спиною заступник веде подвійну гру. Володимир зустрівся зі своїм заступником, поговорив про неприпустимість такої поведінки і в котрий раз почув, що всі ці вигадки ніякого відношення до нього не мають.



Питання для обговорення

1. Яким чином ви як директор повинні відреагувати на подібні вчинки підлеглого? Виберіть один з варіантів дій або запропонуйте свій варіант та обґрунтуйте його:

- *провести ще одну бесіду із заступником і спробувати роз'яснити йому неприпустимість таких дій і вчинків;*
- *клопотати перед керівництвом про переведення заступника в іншу дирекцію;*
- *змінити свій стиль керівництва щодо заступника на більш директивний, давати розпорядження і ставити завдання, скоротити консультації, надати більше самостійності у вирішенні скрутних ситуацій і таким чином об'єктивно оцінити його менеджерські здібності;*
- *клопотати перед керівництвом Видавництва про звільнення заступника з його посади.*

1.15. Дружба — дружбою, а служба — службою

В одній новітній високотехнологічній компанії «ПрофІнфо», що має високий рейтинг серед споживачів та славиться своїми фахівцями і гнучким підходом до бізнесу як з комерційного, так і з технічного боку, працювали протягом декількох років два фахівці — Юрій та Олег. Обидва одержали високий фах і могли вирі-

шити будь-яке завдання чи проблему з традиційним обладнанням, яке обслуговували останні роки. У компанії «ПрофІнфо» практично вся технічна інфраструктура була побудована на обладнанні, яке досконально знали Юрій та Олег. У цьому відділі під їх керуванням працювали професійні інженери з багаторічним досвідом роботи на традиційному обладнанні.

Юрій був начальником відділу і мав управлінські здібності. Підлеглі йому інженери виконували його завдання вчасно та без проблем. Олег зазвичай фокусував свою увагу на новітніх технологіях та нестандартних ситуаціях, але займався обладнанням лише від того ж традиційного виробника. Іноді Олег підміняв Юрія в його обов'язках. Це означає, що у відділі були дружня атмосфера й дух колективізму. Час минав, інфраструктура традиційного обладнання зростає до розмірів, коли проблеми з її експлуатацією потребували структурних чи якісних змін, тобто радикальної перебудови інфраструктури чи вибору іншого обладнання. Це було очевидно, але правильного шляху ніхто не знав.

Структурні зміни означали перебудову інфраструктури та втрату деяких управлінських позицій Юрія та Олега. Якісні зміни вимагали зміни принципів побудови інфраструктури з елементів обладнання і застосування іншого, нетрадиційного обладнання іншого виробника, що більше відповідає стану сучасного розвитку даної галузі. Інженери у їх відділі та в інших відділах здогадувалися про таку необхідність, але Юрій і Олег, що були прихильниками традиційного обладнання, вибрали тактику екстенсивного нарощення інфраструктури та відповідно — пропорційного зростання обслуговуючого персоналу, який мав вирішувати експлуатаційні проблеми. Розглядати альтернативне обладнання чи інші варіанти інфраструктур ні Юрій ні Олег не хотіли і не збирались.

З приходом нового технічного директора та після проведеного аналізу ситуації було вирішено визначити нову стратегію розвитку інфраструктури. З цієї метою було проведено реструктуризацію між технічними відділами, щоб сконцентрувати нові ідеї у іншому відділі, залишивши відділ Юрія експлуатувати існуюче традиційне обладнання. Після деяких коливань керівництва Юрій як фахівець більш відповідальний був переведений до іншого підрозділу, де мав сумісно з іншими фахівцями розробити нову стратегію із застосування нового обладнання. Однак за результатами його роботи нових ідей не виникло. Нові ідеї стали виникати в інших фахівців, та Юрій, користуючись своїм авторитетом, не давав новим ідеям бути втіленими у компанії.

Одночасно після реструктуризації посаду начальника відділу, замість Юрія, зайняв Олег та почав проводити політику стриманого консерватизму: не слідкував за поточними роботами, часто був відсутній на роботі, вирішував лише ті питання, які були йому цікаві, такі як нові розробки традиційного постачальника. За півроку праці начальником відділу Олега кількість аварій з вини необережного поводження з обладнанням і час на усунення аварій значно зросли. Порядок у його відділі підтримувався лише за рахунок ініціативи підлеглих. Після однієї з найбільших аварій йому було висунуто догану, ще через деякий час, після численних аварій та у зв'язку з відсутністю чіткого розподілу функцій між підлеглими, відсутністю на роботі без причин — другу догану. Надалі керівництво прийняло рішення про звільнення Олега.

Через певний час іншими фахівцями була запропонована нова технічна стратегія. Для її впровадження був призначений молодий фахівець Сергій, якому надали можливість показати себе в якості керівника, замість звільненого Олега. Будучи молодим і без досвіду керівництва підлеглими, Сергій активно впроваджував нову структуру й нові технології, але без належного знання старої інфраструктури будь-які перетворення інфраструктури були неможливі. Авторитету у підлеглих Сергій, на жаль, не здобув, хоч його ідеї впроваджувалися та мали певний успіх. У той же час експлуатація старого, традиційного обладнання здійснювалася досить повільно. Нові ідеї не спрацьовували із старою інфраструктурою, так само як Сергій не міг знайти підхід до Юрія. Керівництво «ПрофІнфо» знову вирішило провести певні зміни для налагодження роботи старої інфраструктури та поступового впровадження нових ідей, які не заважали б існуючій інфраструктурі, побудованій на традиційному обладнанні.



Питання для обговорення

- 1.Які саме дії застосувало керівництво «ПрофІнфо» на останньому етапі для налагодження роботи «старої» та нової інфраструктури?*
- 2.Як можна було б уникнути звільнення Олега та спрямувати його потенціал у необхідному напрямі?*
- 3.Як необхідно було зблизити позиції Юрія та Сергія для одержання позитивного ефекту їх сумісної діяльності?*

1.16. Інвестицій мало...

Юрій Ковальчук — директор великого машинобудівного заводу. Завод спеціалізується на розробці та виготовленні машин і обладнання для будівельних організацій та бетонних заводів. У пострадянський період він простоював і майже не виробляв своєї продукції. Три роки тому цей завод був приватизований приватною холдинговою компанією, після чого Юрій Ковальчук став його директором. Компанія інвестувала дане підприємство і вивела його на рівень беззбитковості. Нині підприємство працює в нормальному режимі й успішно виконує всі замовлення клієнтів. Продукція компанії є конкурентоспроможною, оскільки виставлялася на національних і міжнародних виставках і здобула високу оцінку.

Юрій Ковальчук має вищу технічну освіту. Раніше він працював на вказаному заводі начальником відділу розробок, досконально знає це підприємство і має величезний досвід у машинобудівному виробництві. Тепер він є керівником великого підприємства із загальною кількістю робітників 180 чоловік.

Основна проблема заводу на сьогодні — збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції. До того ж, на заводі відсутні відділи збуту продукції, маркетингу та комерційний відділ. Хоч у штаті підприємства є посади менеджерів по продажу, але структура підприємства в цілому залишається неорганізованою, неефективною і неадаптованою до нових ринкових умов.

Проблема директора полягає в тому, що він переважно більшість свого часу приділяє вирішенню технічних та організаційних питань. Одночасно всі фінансові й комерційні питання, зв'язки з клієнтами та підтвердження замовлень також підпорядковані йому. Отже, директор на 200 % завантажений щоденними проблемами, а збільшення продажів не відбувається.



Питання для обговорення

1. Як би ви на місці власника заводу відреагували на результати діяльності директора, зважаючи при цьому на те, що цей директор є цінним фахівцем технічного аспекту виробництва і в той же час йому не вистачає управлінських навичок?

1.17. Маркетингова журналістика

Українська маркетингова група — одна з провідних вітчизняних компаній, що проводить маркетингові дослідження вже протягом 10 років. Якість виконання маркетингових досліджень значною мірою залежить від людського фактора. Зокрема, одним з найважливіших моментів у роботі компанії є збір достовірних даних, на основі яких будуються звіти та прогнози для замовників. Збором інформації займається польовий відділ, в якому місцевий бригадир керує найманими інтерв'юерами — особами, що й проводять опитування віч-на-віч певним чином відібраних респондентів. Найчастіше інтерв'юери здійснюють квартирне опитування. При його проведенні вони мають дотримуватися певних вимог:

1. Проводити опитування дозволяється лише на заданій вулиці, дотримуючись певних правил відбору будинку та квартири для опитування.

2. Забороняється опитувати своїх знайомих, людей, що працюють у маркетингу та у сфері, в якій працює замовник дослідження, а також людей, що брали участь в опитуванні протягом певного терміну.

3. Необхідно, щоб респондент відповідав певним заданим вимогам. Для цього кожний інтерв'юер має квотне завдання, в якому описано, скільки осіб певної статі, віку, освіти він має опитати. Квоти можуть задаватися також на рівень доходу, на регулярну марку досліджуваного продукту і т. п.

4. Як правило, для зручності проведення інтерв'ю розробляються конкретні супровідні матеріали (картки з альтернативами відповідей, кольорові картки з фотографіями брендів, реклами тощо), які необхідно демонструвати респондентові.

5. Якщо інтерв'ю розраховано на час, що займає понад одну годину, для респондента передбачений подарунок, який необхідно вручити після закінчення інтерв'ю.

Якщо ці правила не дотримуються, дані анкети вилучаються з обробки, а робота інтерв'юера штрафується та переробляється.

Проте через низький рівень довіри українського населення та необізнаність у галузі здійснення маркетингових досліджень проведення квартирного опитування супроводжується неабиякими складнощами психологічного характеру: людей не впускають, брутально відганяють, ображають і т. д. Тому інтерв'юери завжди

намагаються уникнути дискомфорту спілкування, вдаючись до різних махінацій. Найчастіше це:

- встановлення своєї мережі контактів, за якими кожного разу проводиться чергове опитування (з одними й тими ж людьми);

- опитування своїх знайомих;

- підбурювання людей надавати недостовірні дані про себе для швидшого виконання квотних завдань (наприклад, назвати інший вік або іншу регулярну марку, яку насправді респондент не вживає);

- власноручне заповнення анкет із вигаданими респондентами;

- опитування декількох людей в одній квартирі, сусідів, що забороняється;

- скорочення часу інтерв'ю за рахунок перефразування сформульованих в анкеті питань своїми словами, пропущення певних блоків анкети з подальшим їх заповненням на власний розсуд, невикористання супроводжуючих матеріалів, розрахованих для демонстрації респондентам карток з відповідями, кольорових карток із зразками брендів і т. п.;

- підміна або привласнення подарунка, призначеного для респондента.

У зв'язку з цим менеджеру по роботі з персоналом Олені постійно доводиться шукати нових людей для роботи інтерв'юерами. Однак, незважаючи на пристойну оплату (сплачується кожна результативна анкета), існування системи штрафів, досвід роботи інтерв'юером, на вік та освіту кандидатів, нові інтерв'юери так само починають вдаватися до різних схем уникнення добросовісного виконання своїх вимог.



Завдання

1. Продумайте можливу стратегію роботи Олені з персоналом для забезпечення якісного виконання інтерв'юерами своїх обов'язків за наступними напрямками:

- розробити систему ефективного підбору кадрів на посаду інтерв'юерів;

- скласти дієву систему мотиваційних заходів та стимулювання роботи інтерв'юерів;

- продумати можливі шляхи розвитку персоналу в роботі з населенням;

- розробити систему контролю за виконанням інтерв'юерами своїх обов'язків;

— надати рекомендації місцевим бригадирам щодо ефективного стилю керівництва.

1.18. Мильні бульбашки

Запорізький оліяжиркомбінат (ЗОЖК) є провідним виробником маргаринів і жирів на Україні та має побічне виробництво господарського мила, яке використовує у якості сировини відходи головного виробництва. Але збут цього мила настільки незначний, що не повертає навіть затрачених на виробництво коштів. Ринок збуту господарського мила ніяк не пересікається з головним продуктом підприємства — маргарином, що належить до продуктової галузі. Близько 45—50 відсотків ринку господарського мила займає корпорація «ЮСІ» в Харкові. «ЮСІ» добре знається на ринку побутової хімії, компанія має потужне виробництво мила, шампунів та ін. Крім цього, вона має розгалужену систему власних філій, що здійснюють прямий збут, та є дистрибутором в Україні відомих зарубіжних марок побутової хімії. Продати свій бізнес по виробництву сторонньому ЗОЖК не може, бо його неможливо відокремити від головного виробництва. Само по собі обладнання, якщо його продавати у розібраному вигляді, нічого не варте.



Завдання

1. Дати пораду вищому керівництву ЗОЖК стосовно подальшого продовження виробництва.
2. Розробити рекомендації щодо розвитку запропонованого напрямку.

1.19. Небухгалтерські проблеми бухгалтерського відділу

Заступник директора з економіки — головний бухгалтер одного з державних суднобудівних заводів Дмитро Петров — мав вирішити надто важливу проблему, яка виникла в підпорядкованому йому відділі бухгалтерії. Йому як головному бухгалтеру підпорядковувались вісім підлеглих (три жінки пенсійного віку, три жінки допенсійного віку та дві жінки 40—45 річного віку). Всі досить шановані робітниці, які відпрацювали на цьому підприєм-

стві багато років. Кожен бухгалтер вів свій цех та відповідав за вузький відрізок роботи — був майстром своєї справи. Але якщо один з бухгалтерів хворів, його робота припинялася — ніхто не бажав та й не намагався розібратися в купі паперу, щоб не вирішувати чужі проблеми. Всі розрахунки та документація велись вручну. Зарплата нараховувалася регулярно щомісяця плюс преміальні за виконаний у цеху план. Життя було безхмарне. Багато років головним бухгалтером працювала жінка, яку співробітники поважали та цінували, але вона пішла з підприємства за сімейними обставинами. За один рік на посаді головного бухгалтера змінилося три спеціаліста — жіночий колектив їх ігнорував та приховано бойкотував. Тому до своїх обов'язків заступника директора з економіки Дмитро вирішив додати ще й головного бухгалтера, щоб на деякий час жінки бухгалтерського відділу заспокоїлися. Це спрацювало.

Однак через декілька місяців топ-менеджмент заводу прийняв рішення про автоматизування бухгалтерії та переведення всіх документів на електронні носії. Бухгалтерів заздалегідь про це повідомили, але їх реакція була надто спокійна: по-перше, це коштувало багато грошей, яких не було на підприємстві, по-друге, як на всіх державних заводах, від слів до справи — досить тривалий проміжок часу. Але керівництво було налаштовано рішуче — і гроші знайшли, і справу почали здійснювати швидко. Для цього найняли спеціаліста з інформаційних систем, який, досконало вивчивши це питання, закупив необхідне обладнання та програмне забезпечення. Коли все було готове, настав час навчання й наполегливої праці. Однак ніхто навіть уявити собі не міг реакцію самих бухгалтерів. Вони всіляко намагалися саботувати роботу: жінки пенсійного та передпенсійного віку рішуче відмовилися працювати на цих «монстрах», бо працювали вони все життя вручну і не хочуть тепер шкодити своєму здоров'ю «радіацією». Решта бухгалтерів намагалися вчитись, але з цього нічого не виходило. Робота виконувалась лише вручну, а комп'ютери простоювали. Необхідно було вжити якихось заходів.



Завдання

1. Яке рішення слід прийняти головному бухгалтеру у цій ситуації для нормалізації роботи відділу? Виберіть один з трьох наведених

варіантів дій менеджера або запропонуйте Ваш варіант та обґрунтуйте свою відповідь.

- Дмитро продовжуватиме навчання своїх підлеглих, бо вони досвідчені працівники, а він не може відмовитися від їх послуг.
- Дмитро проведе збори всіх робітників бухгалтерії, пояснить важливість цього заходу для заводу та попередить їх про можливі наслідки відмови.
- Дмитро буде змушений звільнити трьох—чотирьох підлеглих (усіх пенсіонерів та одного спеціаліста передпенсійного віку), замість них взяти на роботу молодих бухгалтерів, які досконало володіють навиками праці на комп'ютері, а потім замінити весь персонал на молодих спеціалістів, навіть якщо на перших кроках новачкам буде надто важко.

1.20. Нова посада, нові проблеми

В листопаді 2004 р. Кароліна змінила місце роботи. Її нова посада — керівник напрямку «Взуття та одяг» в компанії по продажу спорттоварів. До функціональних обов'язків цього напрямку відносяться: розміщення замовлень на наступні сезони, супровід, контроль за виконанням та постановка фінансових цілей по просуванню на українському ринку 30 відомих торгових марок спортивного напрямку. Коли Кароліна зайняла нову посаду, до числа її підлеглих потрапила співробітниця, яка в цій компанії вже пропрацювала чотири роки. Вона повністю розумілася у бізнес-процесах, крім того розраховувала обов'язково зайняти цю посаду. Тому можна уявити, як ця дівчина, особливо на перших порах, намагалася «допомогти» Кароліні розібратися в тому, що і як функціонує в компанії.

Минув випробувальний термін, і Кароліну затвердили на посаді. Вона вже розуміє обстановку в компанії і як слід організувати процес роботи, але ще іноді виникають питання, на які може дати компетентну відповідь лише людина з великим досвідом роботи в цій компанії. Тому для прийняття рішення з таких завдань Кароліні ще необхідна допомога підлеглої співробітниці.



Питання для обговорення

1. Який стиль керівництва підлеглою співробітницею слід обрати?
2. Які заходи щодо поліпшення мотиваційного клімату ви запропонували б Кароліні?

1.21. Паперові кайдани

Один з робітників відділу розробки та вдосконалення програмного забезпечення, програміст компанії Сергій заявив:

— Я не можу так працювати!

Андрій, начальник відділу, на мить навіть розгубився: «Що могло статися, щоб зазвичай спокійний Сергій отак вибухнув?»

— Сідай, — запропонував він, намагаючись бути спокійним. — У чому справа?

Сергій стриманіше, але так само рішуче продовжив:

— Коли все-все вже зроблено, виявляється, що ще майже стільки ж часу необхідно буде витратити на всілякі папери. І це при тому, що в мене іншої роботи — достатньо. Але не це головне... Заради чого?! Хіба наші програми стануть гіршими чи кращими від цієї купи документів?! Ми ж обходилися без цього раніше. Я ж програміст, а не письменник!

Чи знав Андрій, що програмісти віддають перевагу «вільному плаванню» і сприймають правила як обмеження своєї творчості, а папери — як зайвий мотлох? Звичайно, знав, бо і сам був таким нещодавно. Вперто сидів ночами над програмами, аж поки вони не починали, нарешті, працювати.

У відділі працює п'ять спеціалістів, але Сергій є одним з найкращих програмістів відділу розробки та вдосконалення програмного забезпечення. Він весь час здійснює розробку програмного забезпечення для бухгалтерського обліку. Поступово в програму для автоматизованого ведення бухгалтерського обліку додався фінансовий блок, а потім маркетинговий. Програма стала складною, багатофункціональною, але інструкції з користування програмним забезпеченням немає. Багато користувачів цієї програми, не маючи опису програмного забезпечення, використовують її можливості наполовину. Деякі звіти, які містить програмне забезпечення, спеціалісти виконують вручну, застосовуючи Excel.

Інструкція з користування програмою автоматизованого ведення бухгалтерського обліку допомогла б зекономити час для освоєння програмного продукту новими співробітниками компанії, вдосконалити працю спеціалістів компанії, звільнити їх від рутинної ручної праці і тим самим підвищити продуктивність їх праці. Підприємство є власником ще декількох підприємств, які також працюють з даним програмним продуктом.

Питання для обговорення



1. Яким чином Андрій як керівник відділу, що займається розробкою програмного забезпечення, повинен реагувати на подібні заяви підлеглого?
2. Надайте рекомендації начальнику відділу Андрію щодо використання адекватного стилю керівництва.
3. Чи може ця ситуація при неправильному підході керівника до вирішення проблеми призвести до міжособового конфлікту між Андрієм і Сергієм?

1.22. Флора і фауна

Мисливсько-рибальське господарство ТОВ «Флора і фауна», що розташоване у Київській області, успішно працює п'ять років. За цей період сформувався злагоджений колектив з 15 осіб, які чітко виконували покладені на них обов'язки. Управління здійснював власник підприємства. Зваживши на чіткість роботи господарства, він вирішив відійти від операційної роботи і запросив на посаду директора досвідченого спеціаліста з іншого господарства. Після призначення власник повністю усунувся від управління і повідомив директорів, що той може управляти на свій розсуд, з урахуванням поставлених цілей.

Директор на перших зборах повідомив співробітників, що він проведе скорочення, тому що вважає недоцільним тримати у штаті таку кількість співробітників, і запропонував скоротити штат до шести чоловік. Це обурило всіх працівників. Вони написали заяви про звільнення, віддавши їх власникові, і при цьому заявили, що з обов'язками така кількість працівників не справиться. Їх також обурило, що директор не є вихідцем «Флори і фауни».

Постала проблема втрати колективу.



Завдання

1. Охарактеризуйте можливі рішення та проаналізуйте наслідки їх реалізації:
 - зберегти колектив у цілому, показавши, що директор некомпетентний;
 - дозволити провести скорочення і за необхідності набрати новий штат;

- погодитися з колективом, призначивши директором одного із співробітників.
2. Обґрунтуйте вибір одного з наведених рішень або запропонуйте власний варіант.

1.23. Компанія «Хекля»

Десять років тому петербурзька компанія «Хекля» практично з нуля відкрила бізнес по пошиттю професійного одягу.

До 1995 р. пітерський підприємець Валерій Пижов понад рік намагався виготовляти повсякденний одяг. Успіхів на цьому поприщі досягти не вдалося — у Росію саме надійшов потік дешевих китайських товарів. Фірма збанкрутувала. У комерсанта залишалися дві швейні машинки, дві швачки і закрійник. Сам він виступав у трьох іпостасях — гендиректора, менеджера з продажу і збутовика. Пан Пижов ризикнув узяти банківський кредит \$ 6000, сподіваючись за допомогою цих грошей повернутися у швейний бізнес.

У цей момент до нього звернувся керівник місцевої фірми по виробництву зовнішньої реклами з пропозицією зшити профодяг для персоналу. «Мені не потрібні ватники, — пояснив замовник. — Виробіть мені те, що дотепер шили, тільки з моїми фірмовими квітами і логотипом». Продукт вийшов пристойної якості. До Валерія Пижова потягнулися нові замовники. Він вирішив зареєструвати фірму по виробництву одягу для корпоративних клієнтів, а її назва народилася випадково на якійсь вечірці. «Ім'я типу «Легпромвостокодежда» мене не влаштовувало, — розповідає пан Пижов. У середині 1990-х років на телебаченні багато говорили про «акул бізнесу», і мені теж хотілося стати якою-небудь рибиною в діловому світі. І от у голову прийшло слово «хек» — лише, тільки ця риба і була тоді в магазинах. Я додав зменшувальний суфікс «-ля», вийшло «Хекля». Потім з'ясувалося, що це справжня удача. Клієнти думали, що «Хекля» — це фінське СП, яке після кризи стало російською конторою. Але технологія залишилася та сама. Тому вони вирішили віддавати до цієї «Хеклі» замовлення».

Компанія намагалася відповідати цьому «скандинавському» іміджу. Із самого початку вирішено було шити одяг європейської якості та працювати із замовником, як у першокласному ательє — з огляду на особливості корпоративної культури кожного клієнта. В асортименті «Хеклі» є й одяг для промислового персоналу, однак

акцент завжди ставився на потреби адміністративних служб. Звідси і середня ціна за комплект фірмового одягу — \$ 170—180.

За словами Валерія Пижова, перші вкладення в цей бізнес вже окупилися, але ринок зростає, тому доводиться постійно інвестувати в розвиток. Після кризи «Хекля» відкрила фірмовий роздрібно-оптовий магазин (своєрідний бутік професійного одягу). Сьогодні його місячний обіг становить \$ 20—35 тис. Він орієнтований на клієнтів, яким потрібний один чи кілька комплектів стандартної униформи, причому прямо тут і тепер.

Торік «Хекля» запустила власне виробництво у Пскові, залишивши в Петербурзі лише потужності під виготовлення невеликих партій одягу. У той же час компанія віддає підрядникам від 10 до 50 % замовлень залежно від сезону.

Рік тому фірма Валерія Пижова освоїла новий напрям — здачу профодягу в оренду (до цього в Петербурзі подібну послугу пропонували лише фіни). Разом з одягом клієнту надають послуги по чистенню і ремонту. В обігу є три комплекти (чи предмета): один носить працівник підприємства-клієнта, другий лежить у нього на складі, а третій знаходиться в пранні і ремонті у орендодавця.

За словами підприємця, його компанія нині здійснює перепозиціонування. «Традиційно наш слоган, — говорить Валерій Пижов, — звучав так: «Хекля» — це частина вашої корпоративної культури». Тепер же ми хочемо, щоб одяг з нашим лейблом був ще й модним, щоб його було престижно носити на роботі. Гадаю, на це піде мінімум три-п'ять років».

Нині «Хекля» — одне з найуспішніших підприємств такого профілю в Північно-Західному регіоні. У компанії працюють 150 чоловік, а її річний обіг перевищує \$ 1 млн при середній рентабельності 15—20 %. Нещодавно «Хекля» почала виходити на інші регіони Росії, а близько року тому відкрила філію в Москві.



Питання для обговорення

- 1. Визначте цільові ринки та потенційних споживачів перепозиціонованої компанії «Хекля».*
- 2. Які конкурентні переваги компанії в новому напрямі бізнесу?*
- 3. Які загрози і небезпеки можуть очікувати компанію «Хекля» при реалізації нових напрямів?*

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКТ СИТУАЦІЙНИХ ВПРАВ З ДИСЦИПЛІН УПРАВЛІНСЬКОГО ЦИКЛУ

2.1 Гаряче літо 2004...

***Предмет ситуаційної справи:** оперативне планування діяльності підприємства.*

***Підприємство, на матеріалах якого підготовлено кейс:** Приватне підприємство «Торгінформатика-1».*

***Мета застосування ситуаційної справи:** отримання студентами навичок використання набутих теоретичних знань, техніки та інструментарію поточного планування.*

***Дисципліни, при засвоєнні яких може використовуватися ситуаційна справа:** «Операційний менеджмент», «Менеджмент»*

***Мінімальна кількість годин, необхідних для розгляду кейсу** (за умови позааудиторного ознайомлення з матеріалами ситуаційної справи) — 1 год.; **максимальна** — 4 год.*

Для нашої фірми третій квартал 2004 р. міг стати як проливом на шляху до нового рівня розвитку, так і обернутися великими неприємностями...

Саме такі суперечливі думки супроводжували одного суботнього травневого ранку Валентину Миколаївну Кириченко — директора малого приватного підприємства «Торгінформатика-1» (www.torginfo.kiev.ua). Їх появу було спровоковано майже одночасним отриманням підприємством декількох замовлень, роботи за якими конче необхідно виконати не тільки якісно, але й вчасно. Точніше, у період з 01.07.2004 р. до 30.09.2004 р.

Але проекти обіцяють бути прибутковими, та й замовники — солідні компанії, мати за клієнтів таких — це удача... Однак, якщо схибимо... можна закриватися, оскільки репутація на нашому ринку — це ВСЕ...

«Торгінформатика-1» була заснована ще у 1992 р. Фірма розробляє, впроваджує та підтримує функціонування програмного забезпечення для автоматизації діяльності торгових підприємств. Її діяльність зосереджено на внутрішньому ринку України. На сьо-

годні кількість співробітників становить 12 осіб (додаток А) і підприємство має нормальну систему оподаткування. Що ж стосується організаційних аспектів, то діяльність фірми має проектно-орієнтовний характер (кожне замовлення розглядається як проект), організаційна структура тяжіє до матричної, але зі специфікою, властивою підприємствам малого бізнесу.

Проекти на підприємстві поділяють на **типові стандартизовані** (додаток Б) та **типові індивідуалізовані** (додаток В). Вони відрізняються між собою технологією та складністю виконання робіт. Практика показала, що реальний строк виконання робіт за проектами відхиляється від нормативного не більше ніж на 10% як у бік збільшення, так і в бік зменшення. Також на підприємстві має місце підготовча робота над проектом, що не враховується в нормативному часі виконання робіт за ним. Для типового стандартизованого проекту вона становить не менше 30 год. на проектну групу, а для типового індивідуалізованого — не менше 50 год.

А ще... ще ж необхідно підтримувати робочий стан інших клієнтів... Чи розширяти штат фірми? ...Чи домовитися з кимсь на підрядні роботи? ...Чи порекомендувати замовникам когось із партнерів? ...але ж конкуренція... і зарплатню виплачувати потрібно ...Наташа на лікарняному... Андрія треба відпустити на сесію ... літні відпустки???

У понеділок на робочому місці Валентина Миколаївна проглядала проекти договорів за замовленнями, що надійшли, з тим, щоб прийняти остаточне рішення...

Один типовий індивідуалізований проект (Автоматизація бізнес-процесів Спілки автомобілістів України), роботи за яким згідно з договором необхідно розпочати не пізніше 10.07.2004 р. І п'ять типових стандартизованих проектів (автоматизація мережі торгових підприємств), ввести в експлуатацію які необхідно не пізніше 29.09.2004 р., але краще не пізніше 25.09.2004 р.



Питання для обговорення та завдання

1. Визначити черговість виконання замовлень.
2. Скласти графіки виконання робіт за кожним проектом (з використанням програми Microsoft Project).
3. Скласти загальний графік виконання робіт по підприємству (з використанням програми Microsoft Project).

¹ Більш докладну інформацію дивись у додатку Г.

4.Обчислити, який з проектів (типовий стандартизований чи індивідуалізований) є вигіднішим для фірми, якщо відомо, що договірна ціна індивідуального проекту становить 20 000 грн, типового стандартизованого — 8000 грн, а щомісячні постійні витрати підприємства (оренда, мобільний та Інтернет зв'язок, загальноадміністративні витрати) становлять 4000 грн.

5.Якщо ви очолювали б це підприємство, яким було б ваше рішення?

Додаток А

ШТАТНИЙ РОЗКЛАД ПП «ТОРГІНФОРМАТИКА-1»

№ з/п	Посада	Кількість осіб	Оклад, грн
1	Директор малої фірми	1	2500, 00
2	Директор комерційний	1	2200,00
3	Головний бухгалтер	1	1000,00
4	Провідний інженер-програміст	1	2200,00
5	Інженер-програміст I категорії	5	1000,00
6	Інженер з механізації та автоматизації виробничих процесів	2	1000,00
7	Водій — експедитор з перевезення вантажів	1	800,00

Додаток Б

ЗМІСТ РОБІТ ТИПОВОГО СТАНДАРТИЗОВАНОГО ПРОЕКТУ «АВТОМАТИЗАЦІЯ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»

№ з/п	Назва роботи	Задіяні особи	Нормативний строк виконання роботи, робочі дні
1	З'ясування загальних питань із замовником	Директор	1
2	Обстеження об'єкта — загальноорганізаційне — технічне	Директор / Директор комерційний Інженер з механізації та автоматизації виробничих процесів	2
3	Розробка техніко-технологічної документації та договору	Директор / Директор комерційний Інженер з механізації та автоматизації виробничих процесів	2

№ з/п	Назва роботи	Задіяні особи	Нормативний строк виконання роботи, робочі дні
4	Монтаж інформаційної мережі і технічні роботи	Інженер з механізації та автоматизації виробничих процесів (2 особи)	2
5	Інсталяційні роботи з встановлення автоматизованої системи управління (АСУ) торговим підприємством	Інженер-програміст I категорії	2
6	Навчання персоналу замовника	Інженер-програміст I категорії	5
7	Доопрацювання АСУ, консультації	Інженер-програміст I категорії	2
8	Закриття проекту та оформлення відповідної документації	Інженер-програміст I категорії Директор	2

Примітка. Керівником типового стандартизованого проекту є директор чи комерційний директор підприємства. Однак кожна особа, задіяна в проєкті, несе повну відповідальність за свою ділянку роботи, а керівник проекту здійснює загальну координацію та управління проєктом. Всі роботи типового стандартизованого проекту виконуються послідовно. Як правило, виконання роботи 4 починається через п'ять робочих днів після завершення роботи 3. Цей час потрібен замовнику для здійснення підготовчих робіт, таких як закінчення будівничих робіт, придбання комп'ютерної техніки, пошук спеціалістів тощо.

Додаток В

ЗМІСТ РОБІТ ТИПОВОГО ІНДИВІДУАЛІЗОВАНОГО ПРОЕКТУ «АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»

№ з/п	Назва роботи	Задіяні особи	Нормативний строк виконання роботи, робочі дні
1	З'ясування загальних питань із замовником	Директор	1
2	Обстеження об'єкта — загальноорганізаційне — технічне	Директор Інженер-програміст I категорії Інженер з механізації та автоматизації виробничих процесів	2

№ з/п	Назва роботи	Задіяні особи	Нормативний строк виконання роботи, робочі дні
3	Розробка техніко-технологічної документації та договору	Директор Провідний інженер-програміст Інженер-програміст I категорії Інженер з механізації та автоматизації виробничих процесів	10
4	Доопрацювання АСУ згідно з індивідуальними умовами замовника	Провідний інженер-програміст	25
5	Розробка супроводжувальної до АСУ документації та користувальницьких інструкцій	Інженер-програміст I категорії	5
6	Монтаж інформаційної мережі і технічні роботи	Інженер з механізації та автоматизації виробничих процесів (2 особи)	3
7	Інсталяційні роботи з установлення АСУ бізнес-процесами торгового підприємства	Інженер-програміст I категорії	3
8	Навчання персоналу замовника	Інженер-програміст I категорії	10
9	Доопрацювання АСУ, консультації	Інженер-програміст I категорії	10
10	Закриття проекту та оформлення відповідної документації	Інженер-програміст I категорії Директор	2

Примітка. Керівником типового індивідуалізованого проекту призначається, як правило, директор комерційний, який не тільки відповідає за належне виконання своїх функціональних обов'язків, але й координує та управляє всіма роботами за проектом. Він систематично звітує перед директором підприємства про стан виконання проекту.

При виконанні робіт за типовим індивідуалізованим проектом необхідно врахувати наступне:

- 1) між роботами 3 та 4 існує період у 10 робочих днів на вимогу замовника для виконання підготовчих робіт;
- 2) робота 4 може починатись уже через сім робочих днів після початку роботи 3;
- 3) робота 5 може починатись за три дні до завершення роботи 4;
- 4) робота 6 може виконуватись у період 10 днів, паралельно підготовчим роботам замовника;
- 5) робота 7 не може розпочатись раніше, ніж завершено виконання всіх попередніх робіт у повному обсязі.

Якщо інше не зазначено, роботи виконуються послідовно.

Додаток Г

**НОРМИ НАВАНТАЖЕННЯ НА ПЕРСОНАЛ ПП «ТОРГІНФОРМАТИКА-1» З
ПІДТРИМКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АСУ ЗАМОВНИКІВ**

№ з/п	Посада	Навантаження, го- дини /місяць
1	Інженер-програміст I категорії	96
2	Інженер з механізації та автоматизації виробничих процесів	60

2.2. АНТК «АНТОНОВ»

***Предмет ситуаційної вправи:** конкурентні відносини, що складаються на певному товарному ринку.*
Підприємство, на матеріалах якого підготовлено кейс:

Авіаційний науково-технічний комплекс ім. О. К. Антонова (АНТК «Антонов»)

***Мета застосування ситуаційної вправи:** отримання студентами навичок використання набутих теоретичних знань, техніки та інструментарію управління конкурентоспроможністю підприємства.*

***Дисципліни, при засвоєнні яких може використовуватися ситуаційна вправа:** «Управління конкурентоспроможністю підприємства», «Менеджмент», «Стратегічне управління».*

***Мінімальна кількість годин, необхідних для розгляду кейсу** (за умови позааудиторного ознайомлення з матеріалами ситуаційної вправи) — 0,5 год.; **максимальна** — 2 год.*

Його знають усі...

В Україні, коли мова заходить про конкурентоспроможність, інновації та науково-технічний прогрес, цю організацію однією з перших згадують президент і прем'єр, депутати та журналісти, школярі та пенсіонери.

Авіаційний науково-технічний комплекс ім. О. К. Антонова (далі — АНТК ім. О. К. Антонова) — державне підприємство, що розробляє та створює транспортні і пасажирські літаки. «АНТК ім. О. К. Антонова — одне з небагатьох підприємств, що формує обличчя нашої країни у світі»¹. Воно є головним науковим центром по розвитку авіаційної техніки в Україні. Підприємство має потужний **науковий потенціал** — на поточний момент тут працює 2,7 тис. наукових працівників та провідних інженерів 198 спеціальностей. Вони ведуть 35 наукових напрямів. Понад 7 тис. літаків марки «Антонов» літають сьогодні у 76 країнах світу — і хоча вироблено їх на десяти серійних заводах п'яти країн, всі вони родом з Києва².

¹ Коваленко В. Небесное лицо страны // Зеркало недели. — 2004. — № 47.

² Там само.

Історія АНТК ім. О. К. Антонова налічує майже 60 років плідної, визнаної всім світом роботи, яка була розпочата зі створення біплана АН-2 (широко відомі його російськомовні дійсно народні назви «*Аннушка*» та «*Кукурузник*»). Його серійний випуск було розпочато у 1949 р., і з того моменту у небо піднялося близько 17 тис. машин, збудованих на авіазаводах Радянського Союзу, Польщі та Китаю.

«Зірки»...

Сьогоднішня основна діяльність АНТК ім. О. К. Антонова диверсифікована за двома напрямками — розробка **важких транспортних** та **регіональних** літаків. Вже більше 40 років підприємство є визнаним лідером у сфері проектування та створення **важких транспортних літаків**. За висловлюванням К. Каністри (колишнього керівника фірми «Локхід»), «у світі лише дві компанії спроможні якісно створювати військово-транспортні літаки — це “Локхід” та “Антонов”». Найбільш заними у світі є такі представники родини АНів, як АН-22 («Антеї»), АН-124 («Руслан»), АН-225 («Мрія»). На сьогоднішній магістральний напрям для АНТК ім. О. К. Антонова у цій сфері — це робота над літаком **АН-70** — доопрацювання, здійснення льотних та сертифікаційних випробувань, надання допомоги Київському державному авіаційному заводу «Авіант» у організації серійного виробництва (на початку 2004 р. здійснено запуск виробництва п'яти літаків). Військово-транспортний літак АН-70 за своїми характеристиками не поступається світовим аналогам, а в дечому — навіть перевищує їх та має значно нижчу вартість. Велику значимість цього напрямку робіт підтверджує прийнятий 5 лютого 2004 р. на засіданні Верховної Ради України Закон України «Про Загальнодержавну програму створення військово-транспортного літака АН-70 та його закупівлі за державним оборонним замовленням».

Іншим поточним напрямом диверсифікованої діяльності АНТК ім. О. К. Антонова є створення **регіональних літаків**.

Слід зазначити, що значимі здобутки у цій сфері були одержані ще наприкінці 50-х років, коли із заводського аеродрому Святошин здійснив свій перший політ пасажирський літак для місцевих повітряних авіаліній АН-24. У 1979 р. ці машини працювали вже на майже 1 000 повітряних авіаліній Радянського Союзу, перевозючи до 30 % усіх пасажирів Аерофлоту.

АН-24 став основою для цілої родини літаків, що включає понад 40 варіантів та модифікацій базової машини. Серед них — пасажирський варіант на 44 місця АН-24А; пасажирський варіант на

48—52 місць — АН-24Б; експортний варіант АН-24Б — АН-24В; варіант з додатковою силовою установкою РУ 19-300 — АН-24РВ; транспортні АН-24Т та АН-24РТ; аерофотографічний АН-24ФК (у серії АН-30); варіант з підвищеним комфортом — АН-24РВ VIP; спецваріанти: для розвідки риби АН-24ЛР «Торос», для гасіння лісових пожеж АН-24ЛП, навчально-штурманський АН-24УШ, пошуково-рятувальний АН-24ПС, для радіаційної розвідки АН-24РР тощо. На базі АН-24 розроблено легкий транспортний літак АН-26 і його подальший розвиток — АН-32. Родина АН-24 серійно випускалася на Київському (в 1959—1979 рр.), Улан-Удинському (в 1965—1970 рр.) та Іркутському (в 1967—1971 рр.) авіа заводах, де в цілому було збудовано більше 1200 машин. На поточний момент АН-24 під позначенням Y7 ще й досі виробляється у Китаї.

На теперішній момент АНТК ім. О. К. Антонова посів серйозне місце на ринку регіональних літаків — робота ведеться у кількох напрямках, зокрема це — АН-М128, АН-38, АН-140, АН-148, з яких найбільш **актуальним** вважається **АН-148**, що створюється в межах міжнародного співробітництва з Росією. У коопераційній програмі беруть участь близько 200 підприємств України та Росії¹. Виробництво цього літака, що 17 грудня 2004 р. здійснив свій перший випробувальний політ, планується на Воронізькому авіаційному об'єднанні за участю лізингової компанії «Іллюшин-Фінанс», а також на Київському державному авіаційному заводі «Авіант». Попередня оцінка ринкового попиту на цю машину — 100 літаків² (хоч існують і більш оптимістичні прогнози — «...місткість ринку АН-148 лише в СНД складає 300—500 літаків»³); серед потенційних споживачів — російські компанії «Аерофлот», «Красноярські авіалінії» та «Пулковські авіалінії», казахська державна авіакомпанія тощо. Вже звичною для АНТК ім. О. К. Антонова стала практика розробки не просто літака певного типу, а створення родини машин, як це було, зокрема, з АН-24. Ось і АН-148 буде перевозити 80 та 100 пасажирів, а його транспортний варіант зацікавив російських військових.

... та «дійні корови»

Ще однією надто важливою сферою діяльності підприємства є **великогабаритні вантажні повітряні перевезення**. Більше того —

¹ «Нишевое» авиастроение // Бизнес. — 2003. — № 35.

² Коваленко В. Небесное лицо страны // Зеркало недели. — 2004. — № 47.

³ «Нишевое» авиастроение // Бизнес. — 2003. — № 35.

ринок великогабаритних перевезень фактично створено «руками», а точніше — літаками АНТК ім. О. К. Антонова. Як підкреслює Головний конструктор Д. С. Ківа, «сьогодні цей ринок «заточено» під наші літаки. Устаткування, яке ми часто перевозимо: тепловози, трейлери, підйомні крани, екскаватори, турбіни, — навіть виготовляють з урахуванням габаритів вантажного відсіку «Руслана»... Крім того, у світі, як і раніше, неспокійно, тож перевезення вантажів військового призначення, бойової техніки також не втрачають актуальності. Нині в тендері НАТО на вантажоперевезення переможцем є літак АН-124-100. І не важливо, чи наших «Авіаліній Антонова», що мусили частково згорнути перевезення, чи російської компанії «Волга-Днепр» — усе одно це літак нашої розробки»¹.

Фактично на сьогодні саме «Руслани» формують світовий ринок авіаперевезень великогабаритних, нестандартних та унікальних вантажів. За даними «Російської групи «Волга-Днепр»», у 2002 р. обсяг цього ринку сягнув \$ 342 млн, причому майже 55% перевезень прийшлося власне на «Волга-Днепр» (на той момент вона володіла дев'ятьма «Русланами», у 2004 р. поповнила свій парк ще одним, збудованим на Ульяновському авіаційному заводі «Авіастар — СП»), 40 % ринку контролювалися «Авіалініями Антонова» (вісім «Русланів» та «Мрія»), а ще 4 % — воронізькою компанією «Полет» (станом на 2002 р. ця компанія мала у своєму розпорядженні чотири АН-124)². До того ж на привабливий ринок рветься ще один конкурент — авіакомпанія «Атлант-Союз», що є підконтрольною московській мерії. Ця компанія планує поповнити свій парк одразу шістьма «Русланами», п'ять з яких належать Міноборони Росії і, можливо, будуть передані «Атлант-Союзу» в оперативне управління. Інвестором проекту має виступити московський уряд, котрий має намір відновити та переобладнати військово-транспортні літаки у міжнародний варіант АН-124-100 (при цьому модернізація кожної машини оцінюється у \$12 млн і буде здійснена протягом року)³.

У 2004 р. через гучні арешти українських лайнерів, що мали місце у Канаді та Бельгії, співвідношення ринкових часток дещо змінилося.

¹ Коваленко В. Небесное лицо страны // Зеркало недели. — 2004. — № 47.

² Москва приценивается к «Руслану». Аэрокосмический портал Украины. 24.11.2002. // <http://www.space.com.ua>.

³ Там само.

Брюссельський «сюрприз»

17 серпня 2004 р. о 17³⁰ за місцевим часом у брюссельському міжнародному аеропорті приземлився літак АН-124, що належить компанії «Авіалінії Антонова». Пілот «зарулив» на стоянку військового сектора, щоб забрати вантаж, який за контрактом з НАТО необхідно було доставити до Кабулу. Приблизно через 10 хв відповідальний за навантажування агент НАТО повідомив командирів екіпажа, що біля воріт аеропорту чергують судовий пристав і поліція, щоб заарештувати український літак за позовом кіпрської компанії TMR Energy Ltd.

Український «Руслан» спіткала доля його тезки, заарештованого за тим самим позовом на рік раніше в канадському аеропорту. При цьому кіпрська компанія TMR Energy Ltd має претензії до держави Україна і, зокрема, до Фонду держмайна, а накладання арешту на майно «Авіаліній Антонова» викликано лише тим, що останнє є держпідприємством¹.

«В облозі»

Рішення Стокгольмського арбітражу на користь TMR Energy Ltd зусиллями її адвокатів було визнано у США, Канаді, Франції, Бельгії та Ізраїлі. А більшість маршрутів «Русланів», які давно займають свою нішу на світовому ринку вантажних авіап перевезень, проходить саме через ці країни. І тепер ані українські «Руслани», ані найбільший у світі вантажний літак АН-225 «Мрія» (вантажопідйомність 250 т), який літає переважно до США, не можуть виконувати традиційні рейси без ризику арешту. Для «Авіаліній Антонова» це вилилося не лише прямими збитками від невиконання існуючих контрактів і неможливості підписання нових, але й додатковими видатками на паливе. Заарештованим «Русланам» необхідне регулярне технічне обслуговування, задля якого підприємство щомісяця висилало у Канаду та Бельгію бригади спеціалістів.

Лише у 2004 р. «Авіалінії Антонова» недоотримали понад 40% запланованого прибутку. На момент арешту «Руслана» в Канаді у компанії був контракт з Мініборони цієї країни. Втратили контракт і \$ 18 млн. Після арешту літака в Брюсселі зірвано триріч-

¹ *Іванов А.* Прерванный полет // Бизнес. — 2005. — № 1—2.

ний контракт з військовим керівництвом НАТО вартістю близько \$ 90 млн. Хоч угоду досі не розірвано, зобов'язання за нею виконує російська компанія «Волга-Днепр»¹.

Але ж на зароблені від вантажних перевезень гроші АНТК ім. О.К. Антонова фінансує розробку нових літаків, платить зарплату співробітникам і розраховується за кредити. І вищевикладені негаразди можуть суттєво не лише погіршити фінансовий стан, але й стати детонатором руйнування наукового потенціалу підприємства.

До речі, 25.08.2004 р. экс-міністр оборони О. І. Кузьмук заявив на прес-конференції, що вважає арешт українських літаків «Руслан» у Канаді та Бельгії проявом нечесної конкуренції на світовому ринку авіаперевезень².

«Happy end?..»

22 вересня 2004 року Федеральний суд Канади відмінив рішення, на підставі якого в кінці червня 2003 р. в Канаді був заарештований літак АН-124 «Руслан», і прийняв рішення звільнити український літак³. У суботу 29 січня 2005 р. близько 13-ї години за київським часом літак повернувся з канадського полону до аеропорту Київ⁴. Заплутаний клубок начебто почав розв'язуватись.



Питання для обговорення та завдання

1.Визначити, які види діяльності здійснює АНТК ім. О.К. Антонова. Диференціювати їх, використовуючи в якості базової діагностичної моделі матрицю БКГ.

2.Використовуючи матеріал кейсу та самостійно винайдену додаткову інформацію⁵, сформулювати основні причини та ви-

¹ *Іванов А.* Прерванный полет // Бизнес. — 2005. — № 1—2.

² Кузьмук: инцидент с АН-124 — проявление нечестной конкуренции // www.proUA.com.

Федеральный суд Канады отменил арест украинского самолета «Руслан» // <http://www.podrobnosti.com.ua>

⁴ Повернення. Урядовий портал. 01.02.2005 // <http://www.kmu.gov.ua/control>

⁵ Для пошуку додаткової інформації рекомендується звернутися до наступних Internet-сайтів:

Сайт АНТК ім. О. К. Антонова — www.antonov.com

значити коло дійових осіб конфлікту навколо арештів літаків «Авіаліній Антонова».

3. Якою інформацією необхідно володіти для того, щоб дійти аргументованих висновків про ступінь недобросовісності конкуренції взагалі та у даному конкретному випадку?

4. Що саме домінує — конкуренція чи кооперація — у російсько-українських взаєминах у сферах створення літаків, серійного виробництва авіатехніки, надання послуг з вантажних повітряних перевезень?

5. Зробити висновки щодо перспектив роботи «Авіаліній Антонова» на світовому ринку вантажних повітряних перевезень за різних сценаріїв розвитку описаного в тексті кейсу конфлікту.

Аерокосмічний портал України — <http://www.space.com.ua>

Журнал «Авиатранспортное обозрение» — <http://www.ato.ru>

Огляди та маркетингові дослідження — <http://www.lh.ru/mscmpny.nsf/items/index.html>;
російського та світового товарних ринків —

<http://marketsurveys.ru/index.nsf/freepages/pages/index>

Журнал «Конкуренція» (вісник — Антимонопольного комітету України) —
<http://amc.gov.ua/papers/index.phtml>

2.3 Наші вітаміни — для нас!

Предмет ситуаційної справи: система виробничих відносин, сформованих в організації, яка потребує вдосконалення та поліпшення, оцінка протиріч стратегії і тактики управління, умов ринку і можливостей фірми, кваліфікації персоналу, потреб в інноваціях та застосуванні наукових досліджень.

Підприємство, на матеріалах якого підготовлено кейс:

ЗАТ «Київський вітамінний завод».

Мета застосування ситуаційної справи: пробудження творчого інтересу і розвиток дослідницьких навичок щодо оцінки сучасного стану системи управління на підприємстві та навколишнього ринкового середовища, формування власних оригінальних пропозицій із вдосконалення стратегічного управління на засадах передових досягнень менеджменту та наукової методології.

Дисципліни, при засвоєнні яких може використовуватися ситуаційна справа: «Основи наукових досліджень», «Менеджмент», «Стратегічне управління».

Мінімальна кількість годин, необхідних для розгляду кейсу (за умови позааудиторного ознайомлення з матеріалами ситуаційної справи) — 2 год.; **максимальна** — 4 год.

Сучасний спосіб життя, з його надзвичайно високим темпом перебігу, великим стресовим навантаженням, гіподинамією та несприятливим навколишнім середовищем спричиняє суттєве погіршення здоров'я громадян України. Ця сумна констатація стосується, на жаль, усіх верств населення: дітей, дорослих і людей похилого віку. В минулому (2004 р.) році жителі України випили, з'їли та вжили різних ліків більше ніж на 850 млн дол. США, причому щорічно ця сума збільшується майже на 20 %. Ринок лікарських препаратів зростає переважно через підвищення купівельної спроможності населення й розширення асортименту ліків з високою ціною на прилавках наших аптек. Частка фармацевтичної галузі у ВВП за 2003 р. становила 1,6 %. В Україні зареєстровано приблизно 200 суб'єктів підприємницької діяльності, які виробляють понад 8 тис. готових препаратів. 22 потужних підприємства галузі виробляють 85 % усіх вітчизняних ліків. Левова частка належить таким вітчизняним підприємствам, як ЗАТ

«ФФ “Дарниця”», ТОВ «Київмедпрепарат», «Фармак», ЗАТ НПЦ «Борщагівський хімзавод», ТОВ «Фармацевтична компанія “Здоров’я”» (м. Харків). Ці фірми утримують більше 50 % ринку лікарських засобів. Фармацевтичний ринок України має ознаки олігополістичного ринку.

Впродовж 2002—2003 рр. частка вітчизняних препаратів коливалася в межах 40—50 %. Відбувається поступове нарощення обсягів виробництва та збільшення асортименту вітчизняних ліків. Основна конкурентна перевага вітчизняних ліків — це ціна. Однак слід зазначити, більшість препаратів уже застаріли і не застосовуються на Заході.

Вітчизняні виробники віддають перевагу препаратам-генерикам (препарати генерики — це лікарські препарати, які виводять на ринок після закінчення терміну дії патенту на оригінальний препарат). Українські виробники лікарських засобів поступово втрачають свої позиції на вітчизняному ринку. В 2003 р. вони поступилися імпортерам ще 9,2 % споживачів і займають близько 40% вітчизняного ринку. Зовсім не райдужні перспективи у вітчизняних фармацевтів і за кордоном. Країни Близького зарубіжжя, які є основними імпортерами українських ліків, активно впроваджують програми підтримки власних виробників, посилюють вимоги до реєстрації лікарських засобів, встановлюють нетарифне обмеження (не допускають на ринок несертифіковану продукцію тощо).

Можливості прориву вітчизняних виробників на ринки Європи та Середньої Азії пов’язані із суттєвим удосконаленням виробництва і сертифікації його на відповідність **стандарту GMP** (Good Manufacturing Practice — належна виробнича практика). На сьогодні сертифікатами володіють ЗАТ «ФФ “Дарниця”», ЗАТ НПЦ «Борщагівський хімзавод», ЗАТ «Індар».

Дефіцит інвестицій негативно позначається на прагненнях вітчизняних виробників створювати нові види продукції. Існує нагальна проблема державної підтримки вітчизняних виробників лікарських засобів.

Серед вище зазначених флагманів фармацевтики своє місце посідає Київський вітамінний завод (КВЗ), продукція якого давно відома споживачам своєю високою якістю, ефективністю і доступністю за ціною (рис. 2.1). Керівництво компанії завжди чутливо реагує на попит і настрої покупців, не зупиняється на досягнутому. Команда менеджерів знаходиться в постійному пошуку, формує креативні підходи до вирішення стратегічних питань виробництва, маркетингу, фінансового менеджменту та управління

персоналом. Сьогоднішні вимоги спонукають її дивитися на підприємство зовсім по-новому і відкривати нові перспективи розвитку свого бізнесу. Для цього необхідно постійно здійснювати наукові дослідження, пов'язані з аналізом етапів розвитку підприємства, оцінкою наявних ресурсів і можливостей успішної та тривалої діяльності ЗАТ «Київський вітамінний завод» у перспективі.

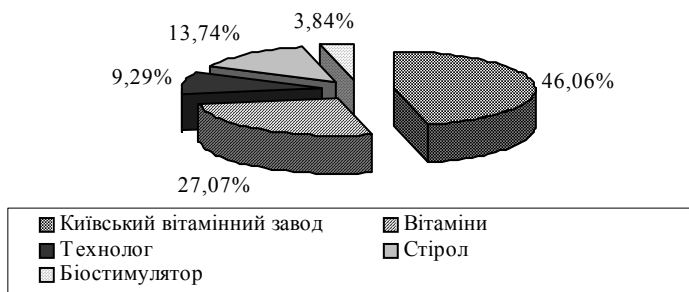


Рис. 2.1. Структура обсягу продажу продукції вітчизняними виробниками полівітамінних препаратів

Спробуємо провести таке дослідження, яке складатиметься з кількох етапів.

Етап 1. Історія фірми.

1992 р. Київський вітамінний завод був одним з підрозділів фармацевтичної фірми «Дарниця». 22.07.1994 р. Подільська райдержадміністрація зареєструвала підприємство як закрите акціонерне товариство «Київський вітамінний завод». Ця компанія є провідним виробником вітамінних препаратів в Україні. За останні роки нею значно розширено асортимент продукції, яка випускається — понад 70 найменувань лікарських препаратів різної фармакологічної дії. Рівень виробництва ЗАТ «Київський вітамінний завод» відповідає сучасним вимогам, підґрунтям якого є наявність необхідних для подальшого розвитку фінансових, інформаційних, кадрових та матеріальних ресурсів. Основними споживачами продукції є підприємства, що працюють у сфері оптової торгівлі медичними препаратами та аптечні установи.

Головною метою компанії стало беззаперечне визнання на внутрішньому ринку торговельної марки КВЗ і вихід на міжнародні ринки медпрепаратів як флагмана серед виробників вітамінів. На етапі створення компанії була сформульована місія та цінності, які власне і започаткували корпоративну культуру, що сприймається кожним

працівником і колективом у цілому в сенсі усвідомленої необхідності й доцільності. Місія акціонерного товариства була визначена таким чином: постійне і цілкове задоволення потреб споживачів в ефективних, безпечних, із стабільним рівнем якості вітамінах, лікарських засобах, харчових добавках та ветеринарних препаратах на внутрішньому і зовнішньому ринках. Така місія може бути реалізована на засадах, які є спільною цінністю: професіоналізм, наполегливість, повага, креативність. Основна ідеологія компанії у внутрішній діяльності та у взаємовідносинах із зовнішнім середовищем ґрунтується на наданні пріоритету людині як особистості та партнерським стосункам між співробітниками, професіоналізму і компетентності персоналу, якості продукції відповідно до міжнародних стандартів GMP, постійному прагненню досконалості, підприємництву і наполегливості персоналу задля досягнення глобальної мети, гнучкості та реактивному мисленню в бізнесових справах.

Етап 2. Ринкові позиції фірми.

Вітчизняними конкурентами Київського вітамінного заводу можна вважати уманські підприємства «Вітаміни» та «Технолог», а також «Біостимулятор» і «Стірол». Асортимент продукції цих підприємств ширший, ніж у Київського вітамінного заводу, але за обсягами виробництва й продажу ці підприємства відстають від ЗАТ «Київський вітамінний завод».

Конкурентний тиск на нашу компанію на ринку полівітамінів можна вважати досить значним. Акціонерному товариству доводиться протистояти у конкурентній боротьбі як із вітчизняними, так і з зарубіжними організаціями — виробниками полівітамінів. Найскладніше боротися на ринку з відомими у світі зарубіжними фірмами, які мають широкий імідж за рахунок нагромадженого досвіду у виробництві продукції (володіють найсучаснішими технологіями), просування та збуту.

Фахівцями-менеджерами заводу здійснюються дослідження ринкового середовища, які слугують основою для розробки стратегії розвитку підприємства, впровадження інновацій, удосконалення маркетингових стратегій та забезпечення високої прибутковості.

Аналіз ринкового середовища (додатки А, Б) дозволяє дійти таких висновків:

— бар'єри входу в галузь є значними, подолання яких потребує великих фінансових впливань, до чого додається складність процедури отримання ліцензій на виробництво та збут медикаментів;

— вплив споживачів на діяльність підприємства незначний, оскільки попит на доступну за ціною продукцію заводу за деякими позиціями перевищує пропозицію;

— на ринку досить широко представлені різні товари-замінники як вітчизняних, так і зарубіжних виробників. Потужна рекламна підтримка імпортованих товарів-замінників збільшує силу впливу їх виробників;

— дія такої сили формується постачальниками сировини і матеріалів, оскільки до 40 % усіх витрат організації становлять саме витрати на сировину;

— суперниками на ринку є дві групи конкурентів — це вітчизняні та зарубіжні виробники. Напрямок конкурентної боротьби з вітчизняними виробниками — продовження розробки і виведення на ринок нових унікальних препаратів, доступних широкому колу споживачів, активізація маркетингової діяльності, нарощування обсягів виробництва продукції.

Можливості конкурування із зарубіжними компаніями реально підкріплюються наявністю **сертифікату GMP**. Для отримання такого сертифікату ЗАТ «Київський вітамінний завод» має здійснити якісні зміни в технологіях виробництва, впровадити інноваційні надбання в фармакології, залучити інвестиції та істотно поліпшити якість продукції.

Етап 3. Основні складові розвитку.

Становлення і розвиток ЗАТ «Київський вітамінний завод» припало на кризовий етап економіки молодій незалежній Україні (початок та середина 90-х років ХХ ст.). На перших етапах функціонування компанія пройшла всі випробування новачка: відсутність досвіду господарювання в ринкових умовах, гостра нестача фінансових ресурсів і надзвичайні складнощі в отриманні кредитів, наростаючі борги із заробітної плати, недостатній професіоналізм управлінської ланки тощо. Бажання докорінно поліпшити стан справ, усвідомлення керівництвом складнощів становлення, набуття навичок стратегічного мислення у поєднанні з амбіційними прагненнями нової команди менеджерів сприяли поступовому зміцненню нової організації.

Створення закритого акціонерного товариства у 1994 р. започаткувало новий етап у розвитку підприємства. Статутний фонд ЗАТ «Київський вітамінний завод» становить 7 866 460 грн і розподілений на 16 054 шт. простих іменних акцій номінальною вартістю 490 грн кожна.

Чисельність акціонерів станом на 31.01.2004 р. складала 569 фізичних осіб та чотири юридичні особи, а кількість штатних працівників — 486 осіб, з них робітників, зайнятих у виробництві, — 314 осіб. 167 осіб мають вищу освіту, решта — середню технічну.

Власність заводу відповідно до законодавства України та статуту підприємства належить йому на правах повного господарського ведення. Підприємство використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління (ОСУ). Такий тип ОСУ є найдоцільнішим. Він визначається значними розмірами підприємства, наявністю різноманітних підрозділів, які мають певну специфікацію за видами діяльності. Лінійно-функціональна організаційна структура, як правило, використовується у фірмах, які працюють з препаратами однієї терапевтичної групи. Її переваги забезпечують спеціалізований контроль за результативністю реалізації стратегії, а також високу якість операційного управління.

В результаті існування чітких функціональних розмежувань така організаційна структура сприяє ефективному досягненню економії на масштабах та відпрацьованих технологічних операціях. Однак серйозним недоліком лінійно-функціональної структури ЗАТ «Київський вітамінний завод» є складність координації функціональних підрозділів. Функціональні спеціалісти інколи виявляють управлінську «короткозорість», яка позначається на діяльності організації в цілому.

Особливу увагу в ОСУ привертають відділи стратегічного розвитку, оперативного маркетингу. Вони забезпечують ключові фактори успіху.

Основними цілями і задачами діяльності відділу стратегічного розвитку є:

1) проведення прогностичної оцінки розвитку фармацевтичної сфери і фармацевтичного ринку України, виходячи з аналізу соціально-економічних показників розвитку країни, характеристики відповідності нормативно-правової бази у сфері ліків європейському законодавству, аналіз його поточного стану;

2) оцінка динаміки рівня і структури захворюваності населення України за регіонами, віковими й соціальними групами;

3) оцінка діючої номенклатури підприємства, виходячи з історії продажу, з метою прогнозування подальшого життєвого циклу препаратів (зміни обсягів продажу існуючої номенклатури);

4) характеристика можливої номенклатури препаратів ЗАТ «Київський вітамінний завод» з урахуванням досліджень і розробки проекту виробничої програми підприємства;

5) ретроспективний аналіз виводу нових препаратів на ринок (зростання, скорочення за три роки, сезонність, ціни, існування закономірності щодо виводу нового препарату в заповненні ним певної частки від усіх аналогів на ринку) з урахуванням кількості і характеру існуючих на цьому ринку конкуруючих препаратів та відомостей про їх маркетингові стратегії;

6) оцінка раніше проведених підприємством маркетингових акцій, визначення залежності продажу в регіонах від маркетингових зусиль у національному і локальному масштабах;

7) виявлення й розрахунок перспективних цільових сегментів споживачів;

8) вивчення впливу зовнішнього маркетингового середовища на потенційно привабливі сегменти ринку. Виявлення залежності упаковки, кольору, каналів збуту на збут, цінових коридорів, наявних на цьому ринку, та спектра потреб, які задовольняються даним препаратом;

9) вибір певної цінової споживчої групи і встановлення відповідної ціни для отримання максимального прибутку;

10) заінтересованість дистриб'юторів або лікарів у просуванні препарату (оцінка умов роботи конкурентів з дистриб'юторами і лікарями; маржа, яка надається конкурентами лікарям або дистриб'юторам).

Чисельність працівників відділу стратегічного розвитку становить вісім чоловік. Відділ постійно здійснює дослідження, покликані розв'язати наступні проблеми:

1) розширення асортименту випуску продукції;

2) одержання достатньої інформації про нові фармацевтичні продукти, які надходять на вітчизняний ринок;

3) задоволення потреби в новій інформації для пошуку нових назв для можливого виробництва;

4) відсутність інформації про компанії, що продають технології або іншу інтелектуальну власність щодо виробництва ліків;

5) відсутність повної інформації про препарати, запроваджені у виробництво країн Європи та США, і про препарати, зняті з виробництва у минулому році.

Розв'язання лівової частки вказаних проблемних питань можливе за умов придбання ЗАТ «Київський вітамінний завод» бази даних **Pharmaprojects V5**. Саме за допомогою такої бази даних можна вирішити наступні проблеми:

— одержання повної інформації про нові та давно існуючі ліки (особливості хімічних властивостей, клінічна дія, власники лі-

— коригування результатів дослідження ЗАТ «Київський вітамінний завод», розширення інструментальної бази для дослідження ринку;

— підвищення достовірності результатів дослідження підприємства;

— створення можливостей встановлення співпраці з новими компаніями з урахуванням усіх напрямів їх діяльності;

— розширення сфери пошуку нових найменувань для можливого виробництва; можливості використання інформації про 20000 знятих з виробництва препаратів через токсичність, хоч вони і мають прийнятні фінансові показники;

— проведення пошуку нових продуктів серед препаратів, приналежних до групи лікарських засобів зі світовим продажем понад 10 млн дол. США на рік, для можливого впровадження нових технологій виробництва лікарських засобів.

Відділ оперативного маркетингу в своїй діяльності покликаний розв'язати наступні важливі завдання:

1) проведення всього комплексу ринкових досліджень, пов'язаних з ринком, товаром та споживачами як за затвердженим планом дослідження маркетингу, так і за спеціальними вказівками керівництва;

2) організація рекламної діяльності, розробка комплексу заходів щодо формування і підтримання зв'язків з громадськістю (PR-заходи), які покликані забезпечувати необхідну доходність та прибутковість фірми;

3) постійний аналіз і оцінка ефективності маркетингу в фірмі з метою забезпечення відповідального розвитку служби маркетингу;

4) надання допомоги і проведення консультацій з маркетингу всім підрозділам фірми;

5) участь у внутрішній експертизі щодо нових препаратів.

Відділ оперативного маркетингу складається з шести осіб. На нього покладено виконання таких функцій:

— сегментація ринків, дослідження потреб споживачів і формування карт потреб, аналіз та оцінка товарів і ринкової політики конкурентів, комплексне дослідження ринку, розробка прогнозів розвитку ринків, аналіз ефективності реклами, збуту, комплексна оцінка нових товарів і послуг;

— формування всіх рекламних та пропагандистських кампаній фірми й організація їх проведення;

— складання дизайнерсько-конструктивних параметрів, робок і вартісно-функціонального аналізу;

— повний аналіз груп продуктів, що виробляються підприємством, їх продаж і класифікація, ефективність рекламної діяльності.

Етап 4. Формування та зміцнення дослідницького потенціалу фірми.

Слід особливо зазначити, що у відділі стратегічного розвитку та відділі оперативного маркетингу зосереджено справжній дослідницький потенціал фірми. Фактори, які характеризують дослідницький потенціал можна визначити за трьома напрямками:

- фактори методологічної готовності;
- фактори наявності і структури ресурсів;
- фактори організаційних можливостей.

Методологічна готовність виявляється в наявності цілей і місії дослідження, концепції розвитку організації, дослідницького досвіду, інформаційної бази, методики моделювання та оцінок, можливості виконання необхідних методів.

Наявність і структура ресурсів при проведенні досліджень щодо стратегічного розвитку та маркетингової діяльності підтверджуються професійністю діяльності персоналу, економічними, матеріально-технічними, інформаційними, ресурсами часу. Дослідницький потенціал фірми включає також організаційні можливості його проведення, зокрема наявність необхідної організаційної культури, інфраструктуру організації, накопичений позитивний і негативний досвід, інтелектуальний потенціал менеджерів або дослідників.

Головними принципами забезпечення ефективності досліджень у стратегічному розвитку та маркетингу мають бути: об'єктивність, системність, послідовність, цілеспрямованість свободи мислення, управління мисленням, якісна і кількісна ресурсна визначеність, фактологічне забезпечення дослідження, реалізація креативної освіти менеджера, а також принцип трудомісткості. В дослідницькій діяльності цих відділів переважають командна, тобто групова організація роботи з використанням різноманітних методів дослідження систем управління:

- загальнонаукові (методи аналізу, дедукції, індукції, класифікації і типології конструювання гіпотез, доведення, оцінок, постановки проблем, полеміки, моделювання) та емпіричні методи (експерименту, спостереження, практичного експерименту, прямого спостереження, непрямого спостереження);

- специфічні методи (соціологічні дослідження, інноваційна гра, тестування, експертні методи — SWOT-аналіз, моделювання ситуацій);

- методи інтуїтивного пошуку;
- методи «мозкового штурму»;
- проектування концепцій.

Керівництво компанії «Київський вітамінний завод» приділяє багато уваги формуванню і підготовці фахівців креативного типу. Креативна освіта співробітників сприяє образному та голографічному мисленню, розвитку уяви, здоровому скептицизму, фундаментальним знанням, підвищенню методологічної культури (вміння мислити логічно, доказово, чітко тощо), системності знань, вмінню вчитися і вчити, безперервності освіти, установці на цінність істини, інноваційності потенціалу, професійній відповідальності.

На підприємстві успішно діють тренінгові групи, які обґрунтовують стратегічні сценарії розвитку компанії, на засадах «мозкового штурму» відпрацьовують складові маркетингового комплексу, визначають ефективні напрями реклами та PR-компаній.

Таке прискіпливе і доброзичливе ставлення керівництва ЗАТ «Київський вітамінний завод» до дослідницьких аспектів діяльності провідних відділів позитивно позначається на роботі фірми й закладає реальні передумови для завоювання лідируючих позицій на фармацевтичному ринку України та виходу на зовнішні ринки. Вітаміни та інші лікарські препарати відповідатимуть стандартам GMP, і споживачі продукції матимуть задоволений попит у високоякісній та доступній за ціною фармацевтичній продукції.



Питання для обговорення та завдання

- 1) Сформулюйте місію фірми та засади її реалізації. Охарактеризуйте стан справ у ЗАТ «Київський вітамінний завод».
- 2) Яких висновків з аналізу ринкового середовища має дійти ЗАТ «Київський вітамінний завод»?
- 3) Оцініть ефективність наявної організаційної структури управління підприємства. Чи потребує вона, на ваш погляд, удосконалення?
- 4) Якої політики повинно дотримуватися керівництво в стратегічному розвитку фірми?
- 5) Чи існує в ЗАТ «Київський вітамінний завод» дослідницький потенціал? Якщо ні, то як його сформувати?
- 6) Наскільки доцільно залучати консультантів для розробки стратегій розвитку та маркетингової діяльності ЗАТ «Київський вітамінний завод»?

- 7) Який арсенал методів наукових досліджень використовують фахівці в своїй діяльності?
- 8) Наскільки ефективними є методи експертних оцінок і аналізу в дослідженні системи управління ЗАТ «Київський вітамінний завод»?
- 9) Яке майбутнє, на вашу думку, очікує ЗАТ «Київський вітамінний завод»?
- 10) Яка атмосфера існує на підприємстві для формування й розвитку менеджерів дослідницького типу?

ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМСТВО

Група факторів	Фактор	Вияв	Можливі відповідні дії підприємства
1. Економічні фактори			
1.1. Рівень інфляції	Значний — близько 0,5 % на місяць	Можливе зменшення до 0,1 % — 0,3 % на місяць	«→» знецінювання грошових ресурсів; «+» знецінювання довгострокових кредитів і виплат за ними; «+» можливість гри на різниці курсів валют
1.2. Введення податку на додану вартість на лікарські засоби	Зниження конкурентоспроможності медикаментів щодо імпортних	Тенденції негативні	«→» збільшення собівартості продукції, а відтепер підвищення ціни на готову продукцію. «→» скорочення купівельної спроможності; «→» потенційне скорочення виробництва
1.3. Скорочення реальних доходів населення	10 % за останній рік	Тенденції суперечливі	«→» скорочення купівельної спроможності; «→» потенційне скорочення виробництва; «+» потенційна можливість інших методів мотивації внаслідок зростання безробіття
2. Правові фактори			
2.1. Зростання ролі уряду як замовника	Збільшення обсягів виробництва	Збільшення обсягів виробництва на 5—10 %	«+» можливість поліпшити результуючі характеристики діяльності підприємства
2.2. Пріоритети			«+» рішення уряду щодо підтримки фармацевтичної галузі, пільгове оподаткування; «+» можливість внутрішнього інвестування
3. Техніко-технологічні фактори			
3.1. Виникнення нової технології виробництва в галузі протягом двох років	Зниження конкурентоспроможності наявних технологій	Зростання виробничої ефективності на 10—25 %, підвищення якості продукції	«→» необхідність списання (утилізації) застарілих потужностей; «→» необхідність пошуку нових джерел інвестицій;

Група факторів	Фактор	Вияв	Можливі відповідні дії підприємства
3.1. Виникнення нової технології виробництва в галузі протягом двох років	Зниження конкурентоспроможності наявних технологій	Зростання виробничої ефективності на 10—25 %, підвищення якості продукції	«—» тимчасове скорочення обсягів виробництва (залежно від організаційно-економічних умов — протягом різних відтинків часу); «—» можливість втратити клієнтуру; «+» можливість поліпшити результуючі характеристики діяльності підприємства; «+» можливість освоїти виробництво нової продукції; «+» можливість вийти на нові ринки і т. ін.
3.2. Впровадження GMP (належної виробничої практики)	Зростання конкурентоспроможності наявних технологій	Зростання виробничої ефективності на 10—25 %, підвищення якості продукції	«—» необхідність пошуку нових джерел інвестицій; «+» поліпшення якості продукції; «+» можливість освоїти виробництво нової продукції; «+» можливість вийти на нові ринки тощо
4. Конкуренція			
4.1. Збільшення конкуренції в галузі		Можливе зменшення обсягів виробництва	«+» поліпшення якості продукції; «+» потенційна можливість інших методів мотивації; «+» потенційна можливість освоєння виробництва нової продукції; «+ —» зниження ціни на продукцію; «—» потенційне скорочення виробництва
5. Географічні фактори			
5.1. Місцезнаходження			«+» поліпшення внутрішніх зв'язків; «+» пріоритетність вибору партнерів

АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА БЕЗПОСЕРЕДНЬОГО ОТОЧЕННЯ (АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ГАЛУЗІ)

Параметри	Оцінка (за 10-бальною шкалою)
1. Вплив постачальників	8
2. Вплив споживачів	10
3. Міцність бар'єрів входу	7
4. Рівень конкуренції	10
5. Рівень і тип регулювання з боку держави	5
6. Вплив соціально-активних груп	5
7. Швидкість технологічних нововведень	8
8. Вимоги до рівня технології та капіталовкладень	9
9. Фактична й передбачувана прибутковість	4
10. Вплив сезонних і циклічних факторів	8
11. Вплив регулювання соціальної та економічної політики	6

2.4. Чи можна кріпленням¹ закріпити свій бізнес?

***Предмет ситуаційної справи:** процес стратегічного планування діяльності диверсифікованої компанії.*

***Підприємство, на матеріалах якого підготовлено кейс:** Закрите акціонерне товариство «Солди и К^о».*

***Мета застосування ситуаційної справи:** оволодіння навичками практичного застосування теоретичних знань, прийомів, методів ідентифікації й оцінки напрямів діяльності організації та розробки загальнокорпоративної стратегії.*

***Дисципліни, при засвоєнні яких може використовуватися ситуаційна справа:** «Стратегічне управління», «Менеджмент».*

***Мінімальна кількість годин, необхідних для розгляду кейсу** (за умови позааудиторного ознайомлення з матеріалами ситуаційної справи) — 1 год.; **максимальна** — 2 год.*

«Не проходите мимо!»

Остап Бендер

Прелюдія... як виявилось

Чехія... Стародавній замок поблизу Праги... З нагоди святкування 125-річчя Чеського заводу з виготовлення керамічної плитки зібралося декілька сотень партнерів, клієнтів та осіб, що плідно співпрацювали з ювіляром. Після двох діб грандіозної святкової програми милування фантастичними фейерверками та дефіле найкращих чеських манекенниць, чарівного сп'яніння видами фонтанів перлинної води навколо замку, а також фонтанами золотого шампанського в його середині відчувалося безмежне задоволення життям, і тому на пропозицію директора заводу відвідати перед від'їздом свого «цікавого знайомого» український бізнесмен Ігор Бондаренко погодився лише із ввічливості. Керуючись тим самим почуттям, він чемно «радів» двом годинам дороги (це лише в один бік), чотирьом годинам бесіди між старовинними приятелями, огляду магазину, де на полицях у невеличких чарунках лежало безліч різних гвинтиків, болтиків, шурупчиків та гає-

¹ Довідкова інформація щодо кріплення представлена в додатку.

чок. Але коли вже майже з від'їжджаючого автомобіля гостинний хазяїн повів українського гостя подивитися ще й на свої склади, дзвіночки чогось неминучого вже починали дзеленчати десь у підсвідомості Ігоря. І вже з першого погляду на величезну кількість акуратно складеного у декілька ярусів кріпильного «дріб'язку» на 5 млн дол. відчув: мабуть, це — доля.

Насправді Ігор Бондаренко, приймаючи рішення, пов'язані з бізнесом, якщо і керувався якимось відчуттям, так це лише відчуттям здорового глузду, завжди ретельно аналізуючи та обмірковуючи кожний свій крок. Вже майже рік стратегічне питання пошуку нового напрямку бізнесу стояло серед найперших проблем, що мали бути розв'язані найближчим часом.

«Все нове — добре забуте старе»

Народна мудрість

Екскурс в історію підприємства...

Підприємництвом Ігор почав займатися ще на третьому курсі навчання у Київському інституті народного господарства ім. Д.С. Коротченка (сьогодні Київський національний економічний університет). У 1992 р. разом зі своїм другом-сокурсником Сергієм Брижанем заснували фірму «Солди и К^о» і розпочали пошуки власного шляху в бізнесі з продажу надто актуального на той час товару — факсів «Panasonic», які отримували з Росії за бартерним обміном на київські мікросхеми із заводу «Квazar». Були також досить вдалі спроби з реалізації трикотажу з Прибалтики, чеського скла «Богемія». Але маючи пристойний розмір прибутку, друзі розуміли, що для постійного напрямку діяльності їх бізнесу не вистачає досвіду, та ще й на фоні відсутності необхідної власної торговельної мережі, зв'язків і контактів з крупними оптовими й роздрібними торговцями товарів такого профілю. Якщо додати притаманні тому часу низьку споживну спроможність, купони¹, прийом товару «на реалізацію» з довгим очікуванням повернення грошей, то хлопці усвідомлювали, що необхідно шукати товар високої якості із сталим великим попитом та привабливою ціною.

Вже з самого початку хист справжніх бізнесменів змусив друзів обрати шлях пропозиції споживачам лише якісних товарів. Як і раніше, спираючись на свій «радянський» життєвий досвід і при-

¹ Разом з грошима необхідно було розраховуватися ще й паперовими «талончиками», що отримувалися за місцем роботи та обмежували платоспроможність населення.

гадуючи якісні дефіцитні товари (як прибалтійський трикотаж та «богемське» скло), а також уже розкручуючи «чеський» напрямок, у 1995 р. черговий вибір вони здійснили на користь чеського кахлю. На той час на ринку були присутні вітчизняна не зовсім якісна продукція, а також якісний, але надто дорогий кахель з Італії та Іспанії. Чеський кахель за якістю не поступався імпортованій продукції, а за ціною був удвічі дешевше. З напрямом бізнесу було визначено. Згодом з'являються і перші власні склад та торговельна точка — магазин «Будівельний салон». Асортимент збільшувався — додали італійську й іспанську сантехніку. Одночасно займалися будівельною хімією, лакофарбними виробами, покриттям для підлоги. З 1997 р. компанія виборола за обсягами продажів право бути ексклюзивним дистриб'ютором бельгійських будівельних герметиків фірми «Soudal». В 1998 р. створюються філії в Херсоні та Одесі, в 1999 р. — в Запоріжжі.

Але ситуація на ринку будівельних матеріалів змінюється. Конкуренція стає більш жорсткою. Виникнення та зростання таких компаній, як «Агромат» за рахунок величезних обсягів реалізації настільки знижують ціни на кахель і сантехніку, що решта продавців задля утримання на ринку мають значно знизити свою норму прибутку. Пропозиція населенню «компаніями-гігантами» широкого асортименту як дешевої, так і досить дорогої продукції ускладнює пошук власного ринкового сегмента. Не маючи достатніх фінансових ресурсів для відповідного розширення своєї діяльності та не бажаючи миритися з погіршенням фінансового стану, «Солди и К⁰» шукає альтернативні шляхи розвитку свого бізнесу. Обпікшись на легкодоступній для всіх посередників продукції, хлопці вирішили не шукати «легких» шляхів, а зосередитися на специфічних галузях з високими бар'єрами «входу», подолавши які, можна одержати певні конкурентні переваги.

*«Не зберігайте всі яйця в одній корзині»
Народна мудрість*

Диверсифікація (Три кити).

Кріпильні деталі

Після повернення з Чехії Ігор почав терміново збирати інформацію про організації, що займалися виробництвом і продажем кріпильних деталей в Україні. Ситуація ускладнювалася повною відсутністю офіційної інформації та зовсім обмеженою кількістю інформації неформальної. За два місяці знайомства з оптовими

продавцями та асортиментом представленого на українському ринку кріплення, а головне — в результаті зустрічі разом з чеським колегою з найкрупнішим продавцем кріплення на вітчизняному ринку і після одержаної відповіді на просте запитання: «Що Ви знаєте про кріплення?» був зроблений оптимістичний висновок: український ринок кріпильних деталей — майже «неоране поле». І вже через два місяці, у жовтні 1998 р. в Київ прибула перша вантажна машина з Чехії з асортиментом у 600 найменувань. Але не все було так легко, як хотілося б. І досі на фірмі пам'ятають жаклиивий «оптимізм» від обсягу продажу першого дня — 6 грн 14 коп. Однак залежно від зростання обізнаності споживача щодо продукції фірми поступово збільшувалися й оберти компанії.

За минулі роки компанія «Солди и К^о» перетворилася на лідируючого на національному ринку продавця імпортного кріплення з обсягом реалізації у 300 т на місяць та асортиментом близько 4000 типорозмірів деталей, які надходять на фірму з понад 30 підприємств-виробників з 10 країн Європи й Азії. Серед постійних клієнтів фірми — всі підприємства українського вагонобудівництва і всі атомні електростанції, Київміськбуд, Познякиміськбуд, Річфлот, виробники обладнання для харчової та переробної промисловості, «Агросоюз», «Поліграфтехніка» та багато інших із 6 тис. зафіксованих у базі даних клієнтів.

Компанія спеціалізується на реалізації імпортного кріплення, але це є не принциповою позицією, а скоріше вимушеною. По-перше, вітчизняні виробники не виробляють увесь необхідний асортимент кріплення, що користується попитом на ринку; по-друге, вітчизняне кріплення не відповідає всім вимогам за якістю; по-третє, українські заводи-виробники працюють за старими налагодженими схемами і самі не поспішають до співпраці. Низька якість вітчизняного кріплення пояснюється в першу чергу застарілими технологіями виробництва, модернізація яких потребує щонайменше \$ 10—15 млн у кожне виробництво. З іншого боку, виробники мають розуміти, що помітне зростання споживання кріплення в Україні (приблизно на 30—40 % щорічно)¹ задовольнятиметься за рахунок саме якісного імпортного кріплення.

¹ Торгівля кріпильними деталями — це той сегмент вітчизняного ринку металевих виробів, де наочно проявляється ефект економічного піднесення в Україні. Так, при офіційних 12 % підвищення ВВП у минулому році ринок продажу машинобудівного та будівного кріплення за цей період зріс більш суттєво. Деякі оператори оцінюють показник зростання в 2004 р. в сфері торгівлі кріпленням на рівні 50 % у вартісних показниках і до 40 % у натуральних обсягах продажу. Якщо порівнювати нинішні параметри ринку із ситуацією двох- та трирічної давнини, то загальні продажі кріплення збільшилися в 2—4 рази.

На сьогодні фірма позиціонує себе на ринку як найдосвідченішого, найобізнанішого продавця імпортного кріплення в Україні. Враховуючи призначення та сфери застосування кріпильних деталей зрозуміло прагнення компанії надати можливість покупцям споживати саме якісну продукцію. Задля впевненості й можливості переконатися у відповідності продукції світовим стандартам були здійснені великі інвестиції у створення власної лабораторії, де є можливість перевірити та отримати сертифікат якості на будь-яку деталь. Це також забезпечує додатковий сервіс для споживачів. Шість філій підприємства (ще три нові філії відкриті в Дніпропетровську, Донецьку і Харкові) дозволяють максимально наблизити продукцію до споживачів. Компанія формує своє власне відмінне від інших «обличчя», що одразу ідентифікує відповідну належність — кожний філіал має однакову структуру: наявність як магазинів, так і складів з однаковим обладнанням, однакове оформлення торговельних точок у всіх містах України, кваліфікований персонал, що обізнаний втричі більше щодо кріпильних деталей порівняно з конкурентами. Останній момент є надто важливим, якщо врахувати специфічність ринку, зумовлену існуванням у певному інформаційному вакуумі, пов'язаному з обмеженою кількістю реклами та інформації внаслідок орієнтації не на широкі верстви населення, а на підприємства, що споживають кріплення для своїх внутрішніх потреб. Специфіка також зумовлена великим загальним попитом на продукцію з боку широкого кола галузей, й одночасно кожна з галузей може споживати як великий, так і вузький асортимент кріпильних деталей, у тому числі вузькопрофільні та унікальні, що виготовляються під замовлення, а іноді і в одиничному екземплярі. Надто велика кількість найменувань дрібних деталей створює певні труднощі при сортуванні та відвантаженні продукції. Наявність у філіях магазинів і складських приміщень забезпечує обслуговування як оптових так і роздрібних покупців у коротші строки.

Виробництво шайб

Не залишала хлопців також мрія займатися справжнім «дорослим» бізнесом — виробництвом. Ґрунтовна обізнаність щодо асортименту кріплення, що виробляється та реалізується як вітчизняними, так і закордонними виробниками й трейдерами, для початку зумовила вибір на користь виробництва технологічно простих шайб. Досконало прораховані технологічні параметри дозволяли виробляти продукцію на рівні світових стандартів. Було закуплено

та встановлено імпордне обладнання. Все було майже підготовлено, не вистачало лише одного — металу. Чотири місяці з ранку до вечора (як «на роботі») Ігор провів у приймальні директора «Запоріжсталі», спочатку переконуючи в своєму бажанні організувати саме виробництво продукції, а не продаж металу за кордон, а потім у «необхідності» співпраці з єдиним дрібним клієнтом («Запоріжсталь» співпрацює лише з крупними оптовими покупцями, і навіть тих не більше десятка) та ще й з необхідністю переналагодження технологічного процесу під таке дрібне замовлення. Після дійсно тривалого спілкування справжніх патріотів своєї держави результат може бути лише позитивним, і у 2001 р. після двох років підготовчих робіт «Солди и К^о» розпочинають у Запоріжжі виробництво власних шайб, яке забезпечує до 10 % обороту компанії.

Таким чином, починаючи з 2001 р. фірма стала не просто продавцем, а й виробником високоякісних кріпильних деталей, що не забарилося відбитися на іміджі та статусі компанії серед організацій даного профілю у світі. На міжнародних виставках компанія стала сприйматися саме як виробник і, що особливо важливо, як виробник саме якісних деталей, відповідаючих світовим стандартам. Попередня спеціалізація на реалізації імпортного кріплення поширюється також на реалізацію власних деталей, що мало позитивні наслідки і на національному ринку, а саме:

- посилення та закріплення іміджу «серйозної» компанії перед вітчизняним споживачем;

- статус вітчизняного виробника кріпильних деталей автоматично перетворив фірму на клієнта компаній — оптових реалізаторів українського кріплення, що дало змогу вклинитися до їх сектора, поступово витісняючи застарілу неякісну вітчизняну продукцію якісними іноземними аналогами.

Економічна доцільність виробництва шайб базувалася на різниці в ціні на метал в Україні та на світовому ринку. Але за останні роки ціна на метал на внутрішньому ринку майже досягла світового рівня, що ставить під сумнів подальшу доцільність власного виробництва. На сьогодні собівартість деяких видів шайб вже на 10—15 % вища за ціну відповідної імпортної продукції. Однією з альтернатив подальшого розвитку подій є розташування замовлень у Китаї, де за вигідними умовами під маркою «Солди и К^о» можуть вироблятися ті ж самі шайби належної якості, яку, до речі, можна засвідчувати у власній лабораторії. Але лише сама думка про цей варіант викликає відчуття марності такої кількості зусиль, що для зваженого аналізу ситуації від хлопців вимагається постійна апеляція до тверезого інстинкту бізнесменів.

Літаки

«Скориставшись нагодою» знов-таки в Чехії вигідно придбати два невеличких літака, у 2000 р. компанія «Солди и К^о» стає власником двох надлегких літальних апаратів. Так починається третій, «літаючий» напрямок діяльності компанії. Літаки використовуються для хімічної обробки сільськогосподарських посівів. Але до роботи підходять, як завжди, творчо: розробляється й випробовується ефективна технологія обробки полів, протягом кількох років вивчаються та фіксуються науковцями сільгоспакадемії результати обробки — підвищення врожайності на 30—50 %, удосконалюється та патентується пристрій для розпилу добрив.

Використовуючи свої переваги щодо можливості отримання будь-якого якісного кріплення за вигідними цінами, а також за допомогою переманутих з НТК ім. Антонова кваліфікованих спеціалістів розробляється документація і здійснюється збирання першого власного літака. Чи призначено (судилося) надати оборотів виробництву власних літаків? Участь у спеціалізованих виставках надає оптимізму.

З висоти пташиного польоту ...

Однак Ігор із Сергієм розуміють, що прийшов час знову ґрунтовно проаналізувати ринкову ситуацію, визначитися з головними цілями компанії, правильно розподілити наголоси поміж різними напрямками діяльності. Задля «вивітрення» зайвої та прояснення важливої інформації друзі-партнери їдуть до аеродрому, сідають до свого літака й піднімаються високо над землею, де все навколо видно, як «на долоні», де події й факти сприймаються лише як окремі елементи великої мозаїки, яким слід так знайти місця в загальній картині, щоб досягти гармонії та збалансованості першочергового і другорядного, економічної доцільності та емоційно-морального задоволення.



Питання для обговорення та завдання

1. Сформулюйте місію компанії «Солди и К^о». Чи змінювалася місія компанії протягом її існування?
2. Сформулюйте ключові компетенції (сильні сторони) компанії.
3. Проведіть SWOT-аналіз діяльності компанії.

4. Якої конкурентної стратегії дотримується компанія щодо кожного напрямку діяльності? Відповідь обґрунтуйте.

5. За допомогою критеріїв матриці пакетного менеджменту (або матриці BCG) визначити в ній місце кожного напрямку діяльності компанії та відповідно можливий вид загальнокорпоративної стратегії.

Додаток

Невідоме про відомі скобу та цвях¹

Надійний римський цвях і добротна металева скоба також римського походження та виробництва — от і все, що знали європейці про кріпильні деталі протягом тривалого часу. Ці речі були настільки гарні, зручні та прості у використанні, що, забезпечуючи римлянам економічну й військову перевагу, використовувалися ходіння і багато сторіч після падіння імперії. Але залишимо цвяхи й античну геополітику, а уважніше подивимося на сучасні кріпильні матеріали.

Класифікація

Кріпильні вироби й утворені ними сполучення прийнято розрізняти за наявністю або відсутністю різьблення, що, у свою чергу, може бути метричним або дюймовим і мати різноманітну форму. Кріпильні вироби можуть бути роз'ємними і нероз'ємними, вимагати попереднього свердління або ні.

Крім того, кріпильні деталі можуть бути звичайними і спеціальними, що виготовляються із спеціальних матеріалів. Важко навести якунебудь чітку класифікацію кріплення. Ті самі кріпильні деталі можна використовувати по-різному; однакові за конструкцією, але виготовлені з різних матеріалів вироби належатимуть відноситися до різних класів. Крім того, забитий за допомогою молотка шуруп, залишаючись номінально шурупом, по суті буде цвяхом; гвинт, закріплений за допомогою гайки, перетворюється в болт; дюбель-цвях, що пристрілюється з монтажного пістолета, є не дюбелем, а цвяхом.

Спеціалізація

Для більшості людей різноманіття кріпильних виробів вичерпується різними типами цвяхів, саморізів для гіпсокартону, пластикових дюбелів і, можливо, металевих анкерів. Але варто відкрити каталог продукції кожного з виробників кріплення, як ви побачите десятки, а то й сот-

¹ Даниил Габе. Clavus et fibula*. Неизвестное об известных скобе и гвозде // Промышленно-строительное обозрение. — 2003. — № 71.

ні різних провідних виробів іноді настільки мудрої конструкції, що спосіб їх застосування не очевидний без докладного опису. Не можна стверджувати, що конструювання нових кріпильних виробів знаходиться в авангарді наукової думки, але правильний вибір того чи іншого типу кріплення вимагає певних знань. Іноді ними не володіють і будівельники. Ситуація ускладнюється і тим, що практично для кожної пари будівельних елементів, що скріплюються, розроблений свій найкращий тип кріплення. Принцип: « $1 + 1 = 3$ » є ледве чи не основою галузі.

Перше, що привертає увагу при знайомстві з повним каталогом, є чітка класифікація у сфері застосування. Елемент кріплення для полиць в інтер'єрі не годиться для установки віконних рам і тим більше — для кріплення навісних фасадів. Варто зазначити, що кріпильні вироби не обмежуються тими, що застосовуються в будівництві. До них належить і автомобільне, залізничне й інше кріплення.

2.5 Базальтові волокна: майбутнє і сьогодення

Предмет ситуаційної справи: формування пакета стратегічних і тактичних рішень для інноваційної організації на основі аналізу її діяльності.

Підприємство, на матеріалах якого підготовлено кейс: науково-дослідна лабораторія базальтових волокон Інституту проблем матеріалознавства ім. І. М. Францевича Національної Академії Наук України.

Мета застосування ситуаційної справи: закріплення теоретичних знань, набутих студентами у процесі вивчення курсу «Інноваційний менеджмент», розвиток навичок самостійної роботи з джерелами первинної інформації щодо діяльності досліджуваного підприємства, розвиток умінь самостійно формулювати висновки, розроблювати пропозиції, обґрунтовувати та відстоювати власну точку зору з проблем, що досліджуються.

Дисципліни, при засвоєнні яких може використовуватися ситуаційна справа: «Інноваційний менеджмент»

Мінімальна кількість годин, необхідних для розгляду кейсу (за умови позааудиторного ознайомлення з матеріалами ситуаційної справи) — 4 год.; **максимальна** — 6 год.

Згідно з дослідженнями американських учених 75 % інновацій з'являються на ринку завдяки потребам споживачів і лише 25 % надходять з лабораторій учених. Проте серед цих 25 % можуть бути базові інновації, які дають поштовх виникненню нових галузей та структурним змінам економіки. Інноваційний процес розпочинається з фундаментальних досліджень і через науково-дослідні, дослідно-конструкторські та проектно-конструкторські роботи приводить до масового виробництва. Чим живуть, які проблеми вирішують ті організації, які є розробниками нових ідей, технологій, матеріалів?

Однією з таких організацій, яка своїм завданням вважає не тільки розробку нових ідей, але й їх комерціалізацію, є очолювана Володимиром Петровичем Сергєєвим науково-дослідна лабора-

торія базальтових волокон (НДЛ БВ) Інституту проблем матеріалознавства ім. І. М. Францевича Національної Академії наук України.

Введення в багатьох країнах обмежень на застосування азбесту в будівництві та промисловості змусили виробників шукати заміну волокнам природного походження. В НДЛ БВ ІПМ НАН України розроблені технології виробництва різного виду волокон з однокомпонентної сировини — гірських порід типу базальту, які мають перевагу перед мінеральними, скляними, вуглецевими та синтетичними волокнами за показниками ціна—якість. Спеціалісти вважають, що вироби з них є матеріалами не тільки сьогодення, але й майбутнього. Вони обґрунтовують свою думку тим фактом, що майже 98 % поверхневого шару земної кори складають такі елементи, як кисень, кремній, алюміній, залізо, калій, натрій та магній. Отже, склад земної кори вказує, що будівельними матеріалами майбутнього повинні бути силікати, які становлять основу гірських порід типу базальту.

Технології, розроблені в НДЛ БВ, вигідно відрізняються від інших не тільки за технічними показниками, але, в першу чергу, сировиною, яка використовується. Адже це — створені природою гірські породи, які зазнали тривалих кліматичних випробувань. Запаси цієї дешевої сировини невичерпні: за аналітичними даними, вивержені гірські породи на 2/3 складаються з граніту та на 1/3 з базальту, причому вміст останнього в земній корі перевищує 30 %. За рахунок унікального мінерального й хімічного складу вихідної сировини базальтові волокна характеризуються вдалим поєднанням високих експлуатаційних властивостей — механічної міцності, температуростійкості, низької теплопровідності, вібростійкості, зносостійкості, стійкості до агресивних середовищ. Для одержання волокон із заданими характеристиками існує можливість добору вихідної сировини або коригування наявної.

Завдячуючи праці вчених лабораторії, Україна має світовий пріоритет у галузі створення базальтових волокнистих матеріалів, композитів та виробів на їх основі. НДЛ БВ є єдиною організацією в світі, яка системно і комплексно проводить дослідження гірських порід на придатність для отримання базальтових волокон та вивчення їх властивості. Результати досліджень узагальнені й представлені в публікаціях, технічних умовах, технологічних регламентах, патентах і авторських свідоцтвах, що становить 90% світової інформації про базальтові волокнисті матеріали.

Вченими лабораторії розроблені промислові технології та обладнання для виробництва базальтової луски, ультра-, мікро-, су-

пертонких, тонких, грубих і неперервних базальтових волокон та виробів на їх основі (додаток А). Використовувати базальтові волокна можна при вирішенні таких проблем, як:

- збереження тепла шляхом створення й організації виробництва високоякісних теплоізоляційних матеріалів та виробів;
- реконструкція житлового фонду міста шляхом створення та організації виробництва екологічно чистого (безфенольного) утеплювача;
- очищення повітря промислових підприємств від пилу, а води від нафтопродуктів через створення й організацію виробництва спеціальних фільтрів і пристроїв;
- зниження шуму шляхом створення та організації виробництва шумопоглинаючих матеріалів і виробів;
- підвищення безпеки експлуатації будинків та споруд через створення й організацію виробництва вогнетривких матеріалів для несучих конструкцій (витримують протягом чотирьох годин 1100°C);
- створення спеціальної тари (замість дерев'яної) з підвищеним ресурсом експлуатації для потреб як міського господарства, так і спеціального призначення.

В НДЛ БВ ПМ НАН України розроблені методики досліджень гірських порід для визначення їх придатності для виробництва різного виду базальтових волокон. Спеціалістами досліджено більш ніж 500 родовищ гірських порід у різних регіонах світу. Після аналізу одержаного масиву даних та проведення додаткових досліджень учені зможуть вибрати оптимальні джерела сировини у визначеному замовником регіоні для виробництва всіх видів базальтових волокон.

НДЛ БВ є базовою організацією з питань розробки нормативно-технічної і технологічної документації на базальтові волокнисті матеріали. Лабораторія постійно працює над удосконаленням технологій та модернізацією промислового устаткування, що дозволить зменшити енерговитрати на виробництво продукції та поліпшити її якість.

Отже, оригінальна екологічно чиста технологія, дешева сировина, високі звуко- і теплоізоляційні, електроізоляційні, фільтруючі й інші властивості базальтових волокон і виробів з них надають широкі можливості використання їх в енергетичній, будівельній, суднобудівній, нафтохімічній, автомобілебудівній галузях, атомній енергетиці, а також у міських комунальних господарствах та військовій техніці (рис. 2.2).

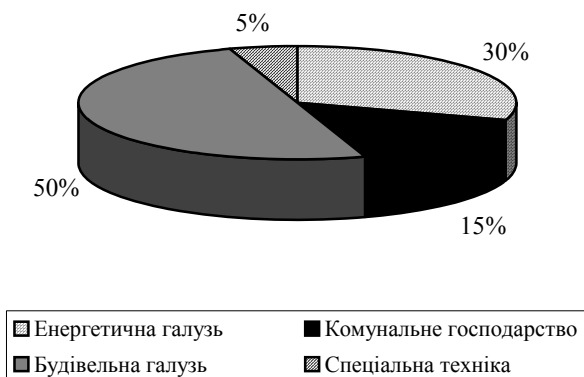


Рис. 2.2. Розподіл основних споживачів продукції НДЛ БВ за сферами використання

Проте сфера наукових інтересів спеціалістів лабораторії значно ширша — вони досліджують вуглецеві волокнисті матеріали і вироби на їх основі технічного та медичного призначення, які можуть застосовуватися як еластичні електронагрівачі, нагромаджувачі енергії, сорбенти й фільтри для очищення газів і рідин, питної води, а також аплікаційної терапії ускладнених ран та опіків, ентеросорбентів для детоксикації організму. Вчені лабораторії розробили технології виготовлення шовних матеріалів та атравматичних голок широкого асортименту для хірургічної практики.

НДЛ БВ — структурний підрозділ Інституту проблем матеріалознавства, є юридичною особою, має власний банківський рахунок. Організаційна структура управління — лінійно-функціональна (див. додаток Б). Налічує шість відділів, які підпорядковуються директору та виконують різні функції (див. додаток В). Лабораторія має власний Випробувальний центр, акредитований Держстандартом України, який проводить комплексне дослідження за низкою напрямів.

Свою продукцію та технології лабораторія представляє на вітчизняних і міжнародних виставках, має сторінку в Інтернеті. Своїх можливих конкурентів учені виявляють, проводячи патентний пошук по досліджуваних матеріалах і технологіях.

Перспективні плани наукових досліджень складаються на три — п'ять років. Контроль за їх виконанням здійснюється через звіти керівників на науково-технічній раді та за визначеними планово-економічними показниками. На сьогоднішній день НДЛ БВ проводить наукову роботу за двома темами: «Дослідження механізм-

мів формування структури композиційних матеріалів на неорганічних в'язучих» і «Створення сорбентів для очистки води від солей важких металів» та здійснюють проекти на замовлення.

Річний бюджет лабораторії формується за рахунок коштів Академії наук (близько 30 %) та за рахунок замовників, яких відшуковують самостійно. Це приватні фірми, підприємства комунального господарства, Міністерство будівництва тощо (додаток Г). Замовлення на технологію й обладнання надходять також від організацій, розташованих в інших країнах, зокрема в Росії, Канаді, В'єтнамі. Згідно з діючими нормативними актами на заробітну плату можна витрачати відомчі кошти (30%), а кошти, що надходять від замовників, використовують на оплату електроенергії, води, оренду землі, охорону, купівлю обладнання та договори з контрагентами (субпідрядні роботи).

Дані щодо структури джерел і обсягів фінансування науково-технічної та інноваційної діяльності в Україні в динаміці наведені в додатках Д, Е). Структура джерел фінансування діяльності НДЛ БВ показана в додатку Ж.

В лабораторії працює близько 70 співробітників. У разі необхідності залучають спеціалістів за угодами підряду. Заробітна плата формується так, що максимальна надбавка до посадового окладу може складати 50 %. Співробітники проходять переатестацію перед спеціальною комісією, в складі якої — представники Інституту проблем матеріалознавства. Науковці і конструктори, які працюють у лабораторії, — це ті люди, що прийшли в лабораторію з моменту її базування в стінах інституту (приблизно з 1985 р.). Вони формували цей напрям і є патріотами лабораторії. За останні три роки кілька працівників, маючи по 40—50 наукових робіт та солідний вік (більше 50 років), захистили кандидатські дисертації. Низька заробітна плата, відсутність коштів навіть на відрядження на конференції приводять до зменшення привабливості праці вчених, скорочення штатів, збільшення середнього віку працюючих. На сьогодні у лабораторії немає жодного аспіранта, проте протягом останніх двох років прийшли троє здобувачів, керівництво якими здійснюють вчені НДЛ спільно з ученими НТТУ «КПІ» та КНУ ім. Т. Г. Шевченка. Основні тенденції зміни в складі працюючих відображено в табл. 2.1. Проте, незважаючи на всі негаразди, за період з 1990 до 2005 р. тільки патентів і авторських свідоцтв отримано 78, з них за останні п'ять років — 12. На сайті в Інтернеті можна ознайомитися із солідним списком найважливіших, як вважають самі вчені, публікацій (а загалом їх кількість перевищує 600).

Таблиця 2.1

ЯКІСНИЙ ТА КІЛЬКІСНИЙ СКЛАД РОБІТНИКІВ НДЛ БВ

Склад працівників	1990 рік	2003	2004
<i>Кількісний склад, усього</i> в тому числі:	250	80	70
— керівники	21	10	8
— службовці	120	60	45
— допоміжний персонал	109	10	17
<i>Якісний склад:</i>			
— з вищою освітою, в тому числі кандидатів наук	150 18	65 12	30 10
— із середньою спеціальною освітою	23	5	8—10

Україна могла б задовольняти попит на матеріали з базальтових волокон на світовому ринку й отримувати сотні мільйонів доларів річного прибутку. В той же час ринок України заповнено імпоротною продукцією — це недовговічні теплоізоляційні матеріали на фенольних в'язучих, які при найменшому нагріванні виділяють отруйні речовини. Чому? Тому що є фірми, інститути, які схвалюють такі закупки, видають сертифікати якості, не проводять техніко-економічний аналіз придбаної продукції.

«Організація великомасштабного конкурентоздатного виробництва базальтових волокнистих матеріалів, — говорить директор НДЛ БВ, — потребує значних стартових капіталовкладень. З низки причин ринок не готовий поглинути таку значну кількість продукції. Тому ми знайшли свій варіант і пропонуємо будувати міні-заводи за модульним принципом. Ми готові в кожному регіоні організувати виробництво в масштабах реальних місцевих потреб, причому якщо в майбутньому дані підприємства побажають збільшити обсяги випуску продукції, то зможуть цього досягти завдяки розширенню за модульним принципом. Проте ми зіткнулися з опором, який пояснюється тим, що кожен регіон уже залежить від інтересів крупних бізнес-структур і не бажає неприємностей. Тому такий завод «під ключ» ми побудували не в

Україні, а у В'єтнамі і навіть організували підготовку в'єтнамських спеціалістів у київських навчальних закладах».

Останнім часом спостерігається зацікавленість іноземних виробників продукцією та технологіями базальтових волокнистих матеріалів і виробів з них. Це виробники з таких країн, як США, Канада, Японія, Південна Корея, Китай, Німеччина, Іран та наша найближча сусідка — Росія.

Вчені та конструктори лабораторії виконують замовлення на технологічне обладнання власними силами, залучаючи в разі потреби сторонніх працівників за контрактами. Власний досвід і недосконалість законодавства з питань інтелектуальної власності привели до такої практики.

Один з перших інноваційних проєктів ПІМ НАН України разом з установами Міністерства охорони здоров'я та Академії наук було реалізовано з метою виробництва атравматичних шовних матеріалів, аплікацій і сорбентів для лікування екологічно залежних захворювань, отруень, важких форм алкоголізму та наркоманії. Ось сумна історія інноваційного проєкту.

У 1989 р. за рішенням Ради міністрів НДЛ БВ створює державне мале підприємство «Десна», яке в 1993 р. у відповідності з декретом Кабміну щодо впорядкування діяльності зі змішаною формою власності реорганізовано в ЗАТ. Для здійснення проєкту сформовано потужну команду, в яку ввійшли працівники лабораторії як розробники технології, створена в інституті фірма для впровадження розробок та головний партнер — Броварський завод порошкової металургії.

Замовником вуглецевих сорбентів було УВС Київської області, оскільки внаслідок проведених разом з Інститутом психіатрії клінічних випробовувань сорбентів зроблено висновок щодо можливості їх застосовування при лікуванні алкоголізму і наркоманії (зокрема, в системі ЛТП, які підпорядковувалися міліції), замовником атравматичних шовних матеріалів — Міністерство охорони здоров'я.

Кошти на будівництво заводу (біля с. Калинівка Броварського району) та на відпрацювання технологій надавалися Державним інноваційним фондом (більше 1 млн дол.) за умови обов'язкового повернення.

Проте, коли продукцію, що була значно дешевша за імпортну, вже випустили, керівництво Міністерства охорони здоров'я заявило, що не в змозі її закупити. Разом з Держінофондом засновники знайшли вихід — запропонували заплатити їх борги в обмін на безкоштовну поставку продукції в усі регіони України. Але

переговори тривали ще місяць, і лише після відповідного розпорядження Кабміну міністерство погодилося взяти інноваційну продукцію. Всі ці проблеми виникли лише тому, що в 1996—1997 рр. при Міністерстві охорони здоров'я було організовано комерційні фірми, які на той час уже закупили аналогічну імпорتنу продукцію і в інноваційній вітчизняній, хоч і дешевшій та якіснішій їй, не були зацікавлені.

Подальші події нагадують детективну історію: коли підприємство повністю розрахувалося за кредити, чим підтвердило використання об'єктів інтелектуальної власності, сторонні особи завдяки певній підтримці вивели розробників технологій із складу засновників, хоч ті мали 49 % акцій. Потім ці особи провели протизаконну перереєстрацію статутних документів, і сьогодні готовий об'єкт, який має очисні споруди, глибинну свердловину, змонтоване обладнання для контролю за мікроорганізмами та стерильністю приміщень, що відповідає всім європейським стандартам, функціонує як складське приміщення! Підприємство, яке здатне забезпечити Україну атравматичними голками сучасного рівня, сорбентами, іншою медичною продукцією, нічого не виробляє — воно є залоговим елементом для залучення інвестицій, і загарбники тримаються за нього.

З серпня 1996 р. триває тяганина в судах. В. П. Сергєєв та його колеги не пішли на «контакт» з чиновниками заради чистоти експерименту. Події розвиваються за відомим сценарієм: суд переносять; суддя розглядає ситуацію як звичайний господарчий конфлікт, його мало цікавлять такі поняття, як патенти, інтелектуальна власність, наукові пріоритети. Потім приймається рішення щодо поновлення розробників у правах. Але інша сторона виставляє охорону і не пускає їх у приміщення, і ніхто не бере на себе відповідальність закликати загарбників до порядку. Готуються нові документи, знову відбувається суд.

Однак непереборне бажання бачити результати своїх досліджень утіленими у продукти та технології, покращити позиції України як розробника нових технологій і, врешті, отримати пристойну винагороду за свої багаторічні зусилля змушують працівників створювати нові проекти.

Науковці лабораторії розробили новий інноваційний проект виробництва тари для зберігання та транспортування боєприпасів з базальтових волокнистих композитів. Ресурс дерев'яної тари становить п'ять—сім років. Після цього вона підлягає заміні, що також потребує значних витрат на перевантаження. Ще десять років тому потреба України в першосортній деревині, яка вже то-

ді була дефіцитом, становила 200 тис. кубометрів. Є два альтернативних варіанти реалізації цього проекту — організація виробництва в спеціальній економічній зоні (зокрема, у Славутичі) або кредитування в Державній інноваційній компанії і реалізація проекту через технопарк. Замовником проекту виступає Міністерство оборони України.

Проект відповідає пріоритетним напрямам розвитку науки і техніки в частині «нові речовини та матеріали». Його здійснення сприятиме поліпшенню соціально-економічного розвитку держави завдяки створенню додаткових робочих місць, де вартість одного робочого місця становить 8—100 тис. грн, що значно нижче за середній показник в інших галузях виробництва. Реалізація проекту допоможе у вирішенні проблеми загальнодержавного, регіонального і галузевого рівнів у частині створення конкурентоспроможної продукції та підвищення експортного потенціалу України.

Кейс розроблено за матеріалами:

1. <http://bazzalt.privat-online.net/abouts.htm>
2. Газета «Зеркало недели», 2002, 10 августа. — № 30 (405).
3. Журнал «Арсенал». ХХІ век. — 1999. — № 2.



Питання для обговорення та завдання

1. Яким видом діяльності — науково-технічною чи інноваційною займається лабораторія?
2. У чому ви вбачаєте недоліки управління лабораторією?
3. Чому працівники лабораторії прийняли рішення впроваджувати інноваційний проект власними силами, а не продати науково-технічну документацію, патент?
4. Який з відділів лабораторії вивчає середовище (можливих конкурентів, споживачів)?
5. У чому полягає головна причина незавершеного конфлікту із ЗАТ «Десна»? Які фактори зовнішнього середовища зумовлюють це?
6. Дайте класифікацію інноваціям, розробленим і впровадженим лабораторією.
7. У чому полягає мотивація діяльності працівників НДЛ БВ? Які шляхи залучення нових перспективних науковців та конструкторів можна запропонувати?

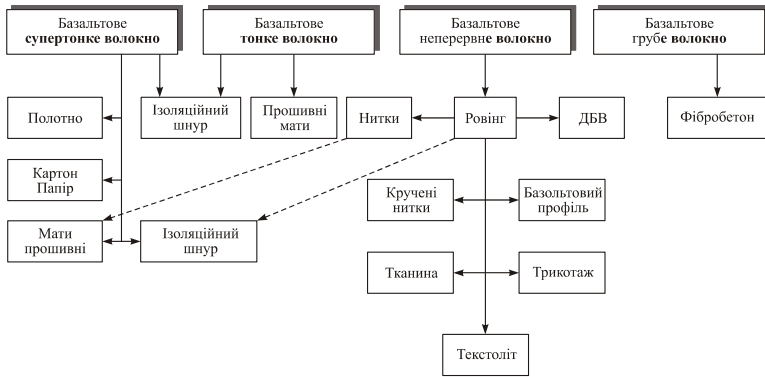


Рис. Вироби, які випускають на основі базальтових волокон

Організаційна структура управління НДЛ БВ



ФУНКЦІЇ ВІДДІЛІВ НДІ БВ

Назва відділу	Функції
Відділ фізико-хімічних досліджень	Дослідження мінерального і хімічного складу гірських порід, властивостей їх сплавів, механізмів формування базальтових волокон
Відділ теплозвукоізоляційних матеріалів	Розробка технологій та обладнання для отримання теплозвукоізоляційних матеріалів
Відділ композиційних матеріалів	Розробка технологій, обладнання й виробів з композиційних матеріалів на основі органічних і неорганічних зв'язуючих
Випробувальний центр, акредитований Держстандартом України	Проведення комплексного випробування за напрямками: — сировина з гірських порід і вироби з базальтових волокон; — чисті і суперчисті матеріали Здійснення випробування продукції: — нитки хірургічні; — матеріал активований вуглецевий і вироби з нього; — сталь конструкційна, сталі і сплави корозійностійкі, жаростійкі, зносостійкі; — голки атравматичні; — інструменти медичні металеві
Відділ стандартизації, метрології, патентування і ліцензій	Розробка технічних умов; технологічних регламентів, проведення патентного пошуку

КІЛЬКІСТЬ ЗАМОВЛЕНЬ ЗА ВИДАМИ РОБІТ НДІ БВ У 2003—2004 рр.

Види робіт	2003 р.				2004 р.			
	Замовники			Разом за рік	Замовники			Разом за рік
	держзамовлення	вітчизняні замовники (галузеві)	індивідуальні замовники (приватні фірми)		держзамовлення	вітчизняні замовники (галузеві)	індивідуальні замовники (приватні фірми)	
Науково-дослідна документація	8	7	8	23	5	9	9	23
Проекти	2	1	1	4	—	2	3	5

Види робіт	2003 р.				2004 р.			
	Замовники			Разом за рік	Замовники			Разом за рік
	держзамовлення	вітчизняні замовники (галузеві)	індивідуальні замовники (приватні фірми)		держзамовлення	вітчизняні замовники (галузеві)	індивідуальні замовники (приватні фірми)	
Продукція	—	—	2	2	—	4	—	4
Експертні послуги	1	1	1	3	0	2	1	3
Всього замовлень	11	9	12	32	5	17	13	35

Додаток Д

СТРУКТУРА ДЖЕРЕЛ ТА НАПРЯМІВ ФІНАНСУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НДЛ
БВ, %

Джерела фінансування	Напрями фінансування					
	Матеріальні витрати		Оплата праці		Інші, включаючи оренду, комунальні платежі тощо	
	2003 р.	2004 р.	2003 р.	2004 р.	2003 р.	2004 р.
Кошти держбюджету (АНУ)	—	—	32	29	—	—
Власні кошти	8	10	—	—	15	15
Кошти вітчизняних замовників	8	10	—	—	30	36
Кошти іноземних замовників	5	—	—	—	2	—
Разом	21	20	32	29	47	51

СТРУКТУРА ДЖЕРЕЛ ТА ОБСЯГІВ ФІНАНСУВАННЯ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

	1999 р.		2000 р.		2001 р.		2002 р.	
	грн	% до підсумку	грн	% до підсумку	грн	% до підсумку	грн	% до підсумку
Науково-технічна діяльність — <i>всього</i>	1 554 098,4	100	2 046 300	100	2 432 520,2	100	2 611 702,0	100
у тому числі: держбюджет	428 190,0	27,6	614500	30,0	751 611,9	31,0	733 313,0	30,6
держіннофонд	24 797,0	1,5	—	—	18 081,2*	0,7	20 560,5*	0,7
позабюджетні фонди	9569,0	0,6	18 600	0,9	30 187,9	0,9	28 264,3	1,0
фонди науково-технічного і соціального розвитку	9163,7	0,5	—	—	—	—	—	—
власні кошти	62010,5	3,9	61,300	3,0	210 360,1	8,6	146 682	5,6

КОШТИ ВІТЧИЗНЯНИХ ЗАМОВНИКІВ	597 633,7	38,4	785 800	38,4	789 544,7	33,0		
КОШТИ ІНОЗЕМНИХ ЗАМОВНИКІВ	359 746,7	23,1	477 100	23,3	555 321,4	23,0	683 126,3	26,1
інші джерела	62 986,3	4,0	83 000	4,4	77 413,0	3,2	60 938,0	2,3
Інноваційна діяльність — <i>всього</i>	1 173 408,7	100	1 757 149,2	100	1 917 000	100	3 013 846,2	100
<i>у тому числі:</i> власні кошти	813 821,0	69,3	1 399 343,1	79,6	1 534 000	81,5	2 141 818,5	71,1
держбюджет	118 354,8	10,0	7720,2	0,5	9585	0,5	45 455,6	1,5
держіннофонд (позабюджетні фонди)	37 512,3	3,1	33 377,5	8,4	46 008	2,5	6329,9	0,2
Кредит	71 918,8	6,1	109 993,1	6,1	116 437	6,0	380 199,9	12,7
вітчизняні інвестори	6639,9	0,5	49 406,8	2,8	53 676	3,0	58 675,1	1,9
іноземні інвестори	88 827,2	7,5	133 055,0	7,5	143 775	6,5	264 119,2	8,8
Інші	36 335,0	3,0	22 475,1	1,1	19 170	1,0	114 671,8	3,8

*Додаток 3***ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ НАУКОВИХ ТА НАУКОВО-ТЕХНІЧНИХ РОБІТ У
1995—2002 рр., % ДО ЗАГАЛЬНОГО ОБСЯГУ ФІНАНСУВАННЯ**

Джерела фінансування	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Держбюджет	37,6	39,4	35,4	28,8	27,6	30,0	31,0	30,6
Кошти місцевих бюджетів	—	—	—	—	—	—	0,8	0,7
Позабюджетні фонди	3,9	3,1	3,5	0,8	0,6	0,9	1,2	1,0
Власні кошти	2,2	1,9	2,5	3,1	3,9	3,0	8,6	9,4
Кошти замовників: підприємств, організацій України	35,8	34,5	34,0	39,2	38,5	38,4	33,0	23,0
іноземних держав	15,6	17,0	20,8	23,0	23,1	23,3	22,8	22,9
Інші джерела	4,9	3,6	3,8	2,5	4,0	4,4	3,2	2,9

2.6 Технологічні процеси виробництва хлібобулочних виробів

***Предмет ситуаційної справи:** формування техніко-технологічних знань та організаційних рішень як напряду майбутньої діяльності спеціалістів-менеджерів.*

***Підприємство, на матеріалах якого підготовлено кейс:** Київський хлібокомбінат № 10 АТ «Київхліб».*

***Мета застосування ситуаційної справи:** сформувати у майбутніх спеціалістів поняття про особливості технологічних процесів, обладнання, підготовку сировини харчової промисловості, закріплення теоретичних знань, набутих студентами у процесі вивчення.*

***Дисципліни, при засвоєнні яких може використовуватися ситуаційна справа:** «Системи технологій промисловості», «Технологічні процеси галузей промисловості».*

Мінімальна кількість годин, необхідних для розгляду кейсу (за умови позааудиторного ознайомлення з матеріалами ситуаційної справи) — 4 год.; максимальна — 6 год.

Київський хлібокомбінат № 10, що є структурною одиницею АТ «Київхліб», був введений в експлуатацію в 1995 р. Це наймолодше підприємство у хлібопекарській галузі України. Шляхом умілого поєднання традиційних рецептів та сучасних технологій підприємство виробляє продукцію широкого асортименту й високої якості.

Хлібокомбінат було створено за індивідуальним проектом із застосуванням перспективних сучасних розробок, що засновані на автоматизації та комп'ютеризації виробництва. Загальна проектна потужність комбінату — 220 т хлібобулочних виробів за добу. Початково підприємство було орієнтовано на виготовлення хлібобулочних виробів. Надалі введено в експлуатацію обладнання для булочного і кондитерського виробництва: в 1997 р. почала діяти ділянка з виробництва здобних дрібноштучних виробів, в 1999 р. запрацювала ще одна ділянка, на якій було освоєно виробництво дріжджових листових виробів, кексів та здобного печива.

На підприємстві встановлено сім комплексно-механізованих ліній з потужними печами. Механізація та автоматизація

технологічного процесу становить 70 % на всіх виробничих ділянках і здійснюється за допомогою найновітніших систем вітчизняного та імпортного виробництва. Тут розроблена та впроваджена в дію система управління якістю у відповідності з вимогами ISO 9001:2000 ДСТУ (ISO 9001-2001).

Підприємство характеризується постійним введенням інновацій як у технологічний, так і в управлінський процес, а також постійним оновленням асортименту продукції.

Протягом останніх трьох років на хлібокомбінаті № 10 проведено роботи, спрямовані на модернізацію виробництва, зокрема на впровадження енергозберігаючих технологій.

- Виконано реконструкцію існуючих електричних мереж. Тепер дані цієї системи виводяться й оброблюються комп'ютером. При цьому економія електроенергії становить близько 20%.

- Після встановлення трьох водонагрівачів, що працюють на газах, які виходять з печі, вдалося значно скоротити витрати пару для гарячого водопостачання, а на семи виробничих лініях уже встановлені парогенератори, що використовують тепло і полум'я пальника.

- Впроваджені новітні системи обліку пару і гарячої води в системі опалювання.

Новий комплекс енергозберігаючих технологій уже дозволив одержати значну економію енергоресурсів.

За веденням технологічного процесу, якістю сировини і готової продукції забезпечено цілодобовий контроль з боку технологічної служби. Технологічна лабораторія хлібокомбінату акредитована Центральною метрологічною службою України (ЦСМ) у жовтні 2001 р. Її відповідність критеріям акредитації вимірювальних лабораторій підтверджена до жовтня 2006 р. Спеціалісти хлібокомбінату постійно працюють над оновленням та розширенням асортименту, поліпшенням якості продукції.

З 1996 р. на підприємстві розроблено рецептури та освоєно виробництво понад 40 найменувань хлібобулочних і кондитерських виробів. З початку 2002 р. хлібокомбінатом налагоджено виробництво ще дев'яти найменувань хлібобулочних та кондитерських виробів.

Виробництво хлібобулочних виробів базується на традиційній класичній технології з тривалим зброджуванням напівфабрикатів, що забезпечує накопичення натуральних смакових і ароматичних речовин. Вся продукція хлібокомбінату виготовляється з натуральної доброякісної сировини без додавання хімічних

поліпшувачів та консервантів. Для приготування тіста використовується чиста артезіанська вода з власної свердловини. Технологічний процес, починаючи від замішування тіста і до виходу з печі готових буханців хліба чи батонів, триває шість—сім годин. І вже через годину-дві продукція потрапляє в торгову мережу.

Продукція хлібокомбінату № 10 користується великим попитом в усіх районах Києва, успішно реалізується в Київський області та восьми областях України. Середньодобова реалізація становить 180 т хлібобулочних виробів.

Яка ж технологія приготування пшеничного київського хліба? В якості сировини для приготування хлібобулочних виробів використовують борошно, дріжджі, воду, сіль. Залежно від виду продукції додають також олію, цукор, маргарин, молоко та інші інгредієнти.

Процес приготування пшеничного хліба включає такі послідовні стадії:

- замішування тіста;
- бродіння;
- ділення тіста на куски;
- формування тістових заготовок;
- вистоювання;
- випікання;
- охолодження і зберігання хліба.

Якість хліба залежить від режиму проходження кожної технологічної стадії його виробництва, але вирішальною є приготування тіста. Підготовка сировини до виробництва київського пшеничного хліба проводиться згідно з «Інструкцією по підготовці сировини до виробництва», що є складовою технологічного регламенту.

Тісто для київського пшеничного хліба готується двофазним способом: густа опара — тісто. Опарний спосіб дає змогу одержувати хліб вищої якості, смачніший ніж з безопарного тіста. Опарний спосіб складається з двох стадій: приготування опари та приготування тіста. Для опари витрачається 50—65 % усієї кількості борошна і вся кількість дріжджів, передбачених рецептурою. При цьому витрати дріжджів для опарного тіста вдвічі менші, ніж для безопарного: на 100 кг борошна витрачається: 1,5 кг хлібопекарських пресованих дріжджів і 1,5 кг кухонної харчової солі.

Опара і тісто для хліба готуються безперервним способом у тістомісильних машинах. Рідкі компоненти (вода, дріжджова

суспензія й сольовий розчин) дозуються дозувальними станціями Ш2-ХДМ, опара — дозатором об'ємного типу, борошно — дозатором вагового типу фірми «ТОКОМ». Борошно може мати засміченість до 0,1 % і вологість — 14,5 %.

Бродіння проводиться в коритоподібних ємностях. На стадії бродіння тісто втрачає у вигляді CO_2 — 0,7 %. Тривалість бродіння: опари — 220 хв., тіста — 70 хв. Тісто з бродильної ємності (корита) надходить по тістоспуску на тістоподільну машину марки «ТОПОС». Масу тістових заготовок визначають за встановленою масою готових виробів з урахуванням втрат на упікання (10%) та усихання (3 %). На стадії розробки втрати тіста становлять 2 %.

Після поділу тістові заготовки округляються на тістоокруглювальних машинах марки «ГОСТОЛ» і надходять на закатувальну машину для надання виробам довгасто-овальної форми. Сформовані тістові заготовки автоматичним тістоукладачем укладаються в люльки шафи вистоювання по вісім штук. Тривалість вистоювання — 45 хв при температурі 35 °С та відносній вологості повітря 55—80 %.

Після вистоювання тістові заготовки пересаджуються на черинь печі. Випікають київський пшеничний хліб у зволоженій пекарній камері печі ППЦ-1381 при температурі 290—240 °С. Тривалість випікання — 38 хв. На стадії випікання втрати у вигляді браку становлять до 3 %.

Після виходу з печі хліб оприскується водою і надходить через систему транспортерів на циркуляційний стіл, на якому частково охолоджується повітрям через приточно — вентиляційну систему й укладається на хлібні лотки по 10 штук. Вологість готового хліба — не більше 45 %.

Приймальний контроль готової продукції здійснюється згідно з ГОСТ 5667, 5669, 5670, 21094.



Питання для обговорення та завдання

1. Охарактеризуйте сировину, яка використовується у хлібопекарському виробництві.
2. Які методи підготовки сировини до виробництва доцільно використовувати?
3. Охарактеризуйте метрологічне забезпечення даного виробництва.

4. Які з наведених вище технологічних процесів належать до хімічних, механічних, фізико-хімічних?
5. До яких процесів — безперервних чи періодичних можна віднести дане виробництво?
6. Які види контролю застосовуються у виробництві хлібобулочних виробів?
7. Скласти матеріальний баланс і схему матеріальних потоків одержання 1000 кг хліба.
8. Розрахувати витрати електроенергії на 1 кг борошна при випіканні: співвідношення борошна : вода = 1 : 0,65.

2.7. Ми просто будуємо хороші яхти

Предмет ситуаційної справи: формування техніко-технологічних знань та організаційних рішень як напряму майбутньої діяльності спеціалістів-менеджерів.

Підприємство, на матеріалах якого підготовлено кейс: СП «Оріяна Шип Ярד».

Мета застосування ситуаційної справи: закріплення теоретичних знань, набутих студентами у процесі вивчення блоку дисциплін технологічного спрямування, закріплення навичок практичного використання міжнародних систем вимірювання, співвідношення системних (SI) та позасистемних одиниць вимірювання, складання матеріальних балансів, розвиток навичок самостійної роботи з джерелами первинної інформації щодо діяльності досліджуваного підприємства, розвиток умінь самостійно формулювати висновки, розроблювати пропозиції, обґрунтовувати та відстоювати власну точку зору з проблем, що досліджуються.

Дисципліни, при засвоєнні яких може використовуватися ситуаційна справа: «Системи технологій промисловості», «Технологічні процеси галузей промисловості», «Природознавство та економіка».

Мінімальна кількість годин, необхідних для розгляду кейсу (за умови позааудиторного ознайомлення з матеріалами ситуаційної справи) — 2 год., **максимальна** — 6 год.

*Кто не знает гавани, к которой
он хочет плыть, тому и ветер
не благоприятствует.*

Сократ

1. Історія створення фірми

В 1991 р. яхтсменами-аматорами було засновано невелике приватне підприємство «Оріяна Шип Ярד», діяльність якого полягала у будівництві сучасних яхт. Як підкреслив в інтерв'ю директор фірми Артем Соковнін, «ми з самого початку замахувалися не лише на яхтобудування, але й на міжнародне визнання. Мріяли швидко інтегруватися в Європейський ринок і тому навіть назву своїй першій яхті «Оріяна-20» зробили

максимально інформативною для європейців. Оріяна — похідна від «орати», древня назва землі, на якій ми, українці, нині живемо. 20 — довжина яхти в футах».

Починали працювати з нуля. Кошти на побудову першої яхти взяли в кредит в Укрінбанку. Будувати її було надто важко. Не було пристосованого приміщення, технологічного обладнання, виникали постійні проблеми з придбанням необхідних матеріалів. Зважаючи на унікальність технології і продукту, практично неможливо було знайти робітників — фахівців яхтобудування, тож навчати їх доводилося в процесі виробництва. Кожен крок уперед давався з великими труднощами.

Технологічні труднощі підсилювалися відсутністю надійних партнерів, зв'язків з постачальниками сировини й обладнання, недостатньою інформаційною базою. Так, відповідальний за виробництво починав свій робочий день з виконання функцій майстра (роздавав завдання), продовжував його як постачальник (розміщував замовлення на комплектуючі), потім виконував обов'язки завідуючого виробництвом, здійснював планування, в кінці дня приймав роботу. Коли ж хтось із робітників чогось не міг виконати, ставав на його місце і власноручно переробляв — наносив клей, різав склотканину тощо.

Проте через рік перша яхта була збудована. Через деякий час знайшовся і перший покупець.

2.Успіхи і проблеми

Справи зрушили з місця. Яхти успішно продавались в Україні, а декілька суден були продані в Росію. Надходили відгуки від власників придбаних яхт з численними пропозиціями, а часто і з наріканнями стосовно вдосконалень, які ретельно вивчалися і приймалися до уваги. Нарікання, зокрема, стосувалися конструктивних та технологічних недоліків. Були пропозиції обладнати яхту так, щоб вона мала підвищений комфорт, сучасніший дизайн, більш просте оснащення.

В 1995 р. яхта була вперше виставлена на європейській виставці Boat-Show в Будапешті. Подивитись на неї приходили щодня нові люди. Яхта їм подобалася, вони втілювали надію в представників фірми, проте яхту так ніхто і не купив. Співробітники фірми сподівалися, що з Будапешта буде привезено купу грошей і портфель замовлень. Та яхта повернулася додому. Стало зрозуміло, що необхідно

продовжувати працювати. У фірми з'явилися дилери, які дуже допомогли фірмі в критичний момент. Так, один з них, Фредерік Шаль привіз спеціальні журнали, каталоги, прайс-листи, взяв на себе керівництво технічними змінами. З'явилася перша реклама в солідних яхтових журналах, був випущений яскравий кольоровий буклет про яхту. Під його керівництвом яхта пройшла спеціальний тест і отримала сертифікат на право продажу в Європі. Затрачені зусилля не були марними — мрії почали збуватися: яхти почали продаватися. Після участі у виставці у Франції в місті Ля Рошелі, де яхту відвідали більше 1500 осіб, надійшли замовлення. Одна яхта навіть була продана в Туніс.

З часом замовлень ставало все більше, і щоб втриматися на ринку, вирішено було внести зміни в проект задля вдосконалення технологічних, ходових якостей, комфорту, зовнішнього вигляду. Так з'явилась «Оріяна-21». Принципово змінився не лише зовнішній вигляд, але й технологія виготовлення та зборки яхти. Новий корпус формувався суцільним у поворотній роз'ємній матриці. Палуба мала ефективне неслизьке покриття. Змінилася технологія оснащення рубки ілюмінаторами. Виготовлені з красивого димчастого акрилового скла, вони формувалися в комінгси рубки одночасно з формовкою палуби. Робота на європейському ринку визначила і вибір постачальників палубного обладнання. Вітчизняні аналоги, що використовувалися раніше, можливо і не поступалися надійністю зарубіжним аналогам, проте програвали за зовнішнім виглядом та ваговими характеристиками. Обладнання постачали відомі європейські фірми «LEWMAR», «SPINLOCK», «PLASTIMO», «VETUS», «BARTON». Номенклатура визначалася побажаннями замовників.

Нині готується до завершення «Оріяна-33». Кожна з них знайшла свого покупця як на українському, так і на зовнішньому ринках, зокрема в Росії, Франції, Італії, Фінляндії.

3. Технологічні процеси

«Оріяна — 33» збудована за проектом конструкторського бюро Joumert Nivelt Design (Франція). Технологічний процес складається з таких основних стадій.

1. Формування корпусу. Цей процес полягає в створенні монолітного корпусу шляхом пошарового нанесення на нижню частину роз'ємної матриці скловолокна і просочування його поліефірною смолою з добавкою затверджувача, після чого ця конструкція закривається верхньою частиною матриці. Процес

твердіння відбувається при відповідному температурному режимі впродовж визначеного технологічним регламентом часу.

2.Виготовлення меблів і обладнання внутрішньої частини яхти. Все обладнання для внутрішньої частини яхти виготовляється в цеху фірми з пластику й цінних порід дерев. Це — різні переборки, обшивка бортів, пайоли, шафи для одягу, для посуду, камбуз, столи штурманський та обідній, спальні місця тощо. В оздобленні інтер'єра широко використовується дерево з урахуванням побажань замовника: дуб, черешня, карельська береза. Всі меблі виготовляються високоякісно. Яхта облаштовується також туалетом, душовою кабіною, умивальником. Санвузол виконується в окремій матриці.

3.Встановлення систем життєзабезпечення яхти — водопостачання та водовідведення, газової системи, подачі палива, електрообладнання, фекальних систем. Усі комплектуючі закупаються у відомих закордонних фірм.

4.Формовка палуби та встановлення її на корпус. Палуба формується з тих же матеріалів і за тією ж технологією, що й корпус.

5.Установка баласта. Призначення баласта — протидіяти перевертанню яхти. Він може бути внутрішнім і зовнішнім. Внутрішній баласт виготовляють шляхом перемішування та ущільнення сталюого дробу із смолою та закріпленням його в нижній частині корпусу. Зовнішній баласт — це вироблена шляхом лиття чавунна болванка, яка кріпиться із зовнішньої частини яхти.

6.Установка щогли. Щогла призначена для під'йому вітрил. Вона виготовлена з алюмінієвого сплаву, пустотіла. Зовнішній діаметр її 150—200 мм, товщина зовнішньої стінки 3—5 мм.

7.Обладнання палуби спеціальними пристроями та приладами.

Про технічні та спеціальні характеристики яхти «Оріяна-33», про співвідношення позасистемних одиниць фізичних величин з одиницями Міжнародної системи S1, а також про силу вітру за шкалою Бофорта можна довідатися з додатків А, Б, В.

Додаток А

ТЕХНІЧНІ ТА СПЕЦІАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЯХТИ «ОРІЯНА — 33»

№ з/п	Назва	Одиниця вимірювання	Числове значення
1	Довжина найбільша	фут	33
2	Довжина по ватерлінії	м	9,1
3	Ширина найбільша	м	3,3

4	Водотоннажність	т	4,76
5	Осадка кілем/корпусом	м	2,1/0,7
6	Баласт	т	1,85
7	Висота в каюті	м	1,85
8	Площа вітрил: — грот — генуя	м ²	26,4 34,8

Закінчення дод. А

№ з/п	Назва	Одиниця вимірювання	Числове значення
9	Потужність двигуна	кВт	18
10	Кількість спальних місць	шт.	4-6
11	Висота щогли	м	13
12	Швидкість максимальна	вузлів	10—12
13	Ціна орієнтовна	Є	(65—70) тис.

Додаток Б

СПІВВІДНОШЕННЯ ПОЗАСИСТЕМНИХ ОДИНИЦЬ ФІЗИЧНИХ ВЕЛИЧИН З ОДИНИЦЯМИ МІЖНАРОДНОЇ СИСТЕМИ SI

№ з/п	Фізична величина	Одиниця фізичних величин		Співвідношення
		позасистемна	SI	
1	Довжина	Миля морська, n. mile	Метр, m	1 n. mile = 1852 m
2	Довжина	Дюйм, in	Метр, m (сантиметр, cm)	1 in = 2,54 cm
3	Довжина	Фут, ft	Метр, m (сантиметр, cm)	1 ft = 0,3048 m
4	Швидкість	Вузол, (knot), kn	Метр за секунду, m/s (кілометр за год., km/h)	1 kn = 1,852 km/h
5	Об'єм	Тонна реєстрова, reg. ton	Метр кубічний, m ³	1 reg. ton = 2,8317 m ³
6	Потужність	Кінська сила, h.p.	Ватт, W	1 h.p. = 735,5 W
7	Бал	Швидкість (для вітру)	Метр за секунду, m/s	див. дод. В

Додаток В

ВИЗНАЧЕННЯ СИЛИ ВІТРУ ЗА ШКАЛОЮ БОФОРТА

№ з/п	Бали Бофорта	Швидкість вітру, m/s	Зовнішнє сприйняття
1	0	0,0—0,5	Штиль

2	1	0,6—1,7	Тихий вітер
3	2	1,8—3,3	Легкий вітер
4	3	3,4—5,2	Слабкий вітер
5	4	5,3—7,4	Помірний вітер
6	5	7,5—9,8	Свіжий вітер
7	6	9,9—12,4	Сильний вітер
8	7	12,5—15,2	Суворий вітер
9	8	15,3—18,2	Дуже суворий вітер

Закінчення дод. В

№ з/п	Бали Бофорта	Швидкість вітру, м/с	Зовнішнє сприйняття
10	9	18,3—21,5	Шторм
11	10	21,6—25,1	Сильний шторм
12	11	25,2—29,0	Жорсткий шторм
13	12	> 29,0	Ураган

Джерела інформації

1. Український мариністичний журнал «Шкіпер». № 2, 2000, ст. 15—19; № 5, 2001, ст. 10—12; 2001, № 6, ст. 4—10; 2004, № 3, ст. 26—29; 2004, № 4, ст. 54—56
2. www.oriyana.com



Питання для обговорення та завдання

1. Які помилки з точки зору управління були допущені керівництвом у перші роки існування фірми?
2. Які пропозиції ви внесли б для поліпшення процесу управління даною фірмою на першому етапі?
3. Чому на виставці в Будапешті яхту, яка сподобалася відвідувачам, так ніхто і не купив?
4. Які організаційні дії сприяли успіху фірми на виставці в Парижі?
5. Назвіть складові успіху фірми «Оріяна».
6. Яка довжина яхт «Оріяна-20», «Оріяна-21», «Оріяна-33» в одиницях SI?
7. Яхта може розвивати швидкість 10—12 вузлів. Скільки це буде в км/год та в м/с?
8. За сертифікатом яхта має право виходити в море при силі вітру до восьми балів. Визначте силу вітру (швидкість) в м/с та км/год. (дод. Б).
9. На основі розрахунків визначте, які заміни для виробництва щогли дерево, вуглеволокно, сталь найбільш доцільні з огляду на зменшення маси яхти в цілому?
10. Прийміть рішення на основі розрахунків щодо доцільності застосування матеріалу для виготовлення леєрної загорожі (стовпців) за допомогою даних а) з огляду на зміну маси; б) з огляду витрат на матеріали; в) з огляду на довговічність.

сплав на основі алюмінію, сплав на основі титану чи скловолокно!

11.Водотоннажність яхти становить 4,76 т. Визначте цей показник у метрах кубічних, в тоннах реєстрових.

12.Проаналізуйте на основі розрахунків доцільність використання матеріалів-замінників для виготовлення баласта (кіля), використовуючи дані дод. В. Врахуйте при цьому, що збільшення об'єму кіля в 2 рази значно погіршує ходові властивості яхти.

13.Складіть схему технологічних процесів побудови яхти, орієнтуючись на дані тексту.

14.Які чинники дозволили зберегти та розширити нішу для яхти на українському та міжнародному ринках?

2.8. Понад прірвою кризи до успіху

Предмет ситуаційної справи: формування системи заходів щодо подальшого розвитку господарюючого суб'єкта на основі діагностування його стану.

Підприємство, на матеріалах якого підготовлено кейс: АТЗТ КШП «Юність».

Мета застосування ситуаційної справи: практичне використання теоретичних знань і реалізація вмінь та навичок з фахових дисциплін в умовах реально існуючих економічних систем для підвищення ефективності та якості підготовки спеціалістів з менеджменту.

Дисципліни, при засвоєнні яких може використовуватися ситуаційна справа: «Антикризове управління підприємством», «Стратегічне управління».

Мінімальна кількість годин, необхідних для розгляду кейсу (за умови позааудиторного ознайомлення з матеріалами ситуаційної справи) — 4 год., **максимальна** — 6 год.

Легка промисловість України переживає далеко не найкращі часи. Перехід до ринкових відносин продемонстрував наявність проблем у діяльності провідних виробників вітчизняної продукції широкого вжитку — одягу, взуття, трикотажних виробів. Неготовність конкурувати з імпортними товарами не тільки за якістю, але й за ціною призвели до необхідності пошуку шляхів виживання, нагромадження досвіду та ресурсів з метою втримати власні позиції на внутрішньому ринку України.

Найглибша криза проявилася в галузі в кінці 1998 р. Наступні три—чотири роки позначені виникненням певних позитивних тенденцій. Так обсяги виробництва продукції легкої промисловості становили у 1999 р. — 105,7 %, у 2000 р. — 139, у 2001 р. — 113,7%. Зростання спостерігалось у всіх підгалузях. Найбільшого темпу воно досягло у виробництві готового одягу та одягу з хутра (на 16 %), у текстильній промисловості (на 12%), у виробництві товарів із шкіри і взуття (на 10 %). До позитиву розвитку зокрема швейної галузі в 2001 р. слід віднести зростання виробництва костюмів чоловічих та жіночих, штанів, курток, верхніх сорочок, а також тенденцію збільшення обсягу виробництва одягу для дітей. Це певною мірою позитивно вплинуло на фінансово-економічний стан підприємств галузі, а

також призвело до зниження питомої ваги бартерних операцій з 21 до 11 %. Але обсяги виробництва вітчизняних підприємств легкої промисловості не змогли вирішити проблеми насичення вітчизняного ринку. Крім того, окремі підприємства не витримали «перегонів» та припинили свою діяльність. Певний позитив у забезпечення насичення ринку України товарами швейної галузі внесли новостворені підприємства малого й середнього бізнесу.

Негативом розвитку ринку товарів легкої промисловості стало насичення його імпортними товарами не завжди найвищого гатунку, особливо завезених контрабандним шляхом. Кількість ринків непродовольчих товарів склала в 2001 р. 1823 одиниці, де, за даними щорічних обстежень роботи непродовольчих ринків, обсяг продажу товарів легкої промисловості в загальному товарообігу становить 79—87 %.

Аналіз показує, що в останні 10—12 років інвестування підприємств легкої промисловості практично відсутнє. Питома вага в загальному обсязі прямих іноземних інвестицій у легку промисловість дорівнює лише 1,2 %.

У ранжуванні галузей обробної промисловості за темпами виробництва на 01.07.2004 р. легка промисловість посідає восьме місце (серед 10 позицій обробної промисловості). Наведена інформація свідчить про складність ситуації в легкій промисловості. В додатку А наведено деякі показники загального стану галузі за останні чотири роки.

Незважаючи на певні проблеми, в галузі функціонують достатньо ефективні вітчизняні виробники, яким удалося зберегти свої позиції, набуті досвіду роботи в ринкових умовах. Серед них — трансформовані в акціонерні товариства київські підприємства «Юність», «Дана», «Україна» та ін.

Акціонерне товариство закритого типу Київське швейне підприємство «Юність» (АТЗТ КШП «Юність») створено на базі головного підприємства орендного КВШО «Юність» у 1993 р. і сьогодні є одним з небагатьох провідних виробників швейних виробів на Україні, а також завдяки тривалій співпраці на умовах «давальницької сировини» (за контрактами) відоме в країнах Європи. З 1994 р. через складну економічну ситуацію в країні, низьку платоспроможність вітчизняних споживачів, відсутність обігових коштів підприємство змушене було працювати за «давальницькою схемою», за якою в різні періоди обсяг виробництва складав 70—85 % від загального обсягу.

Незважаючи на низьку, а іноді від'ємну рентабельність роботи за «давальницькою схемою», ця робота дозволила зберегти кваліфікований персонал, своєчасно розраховуватись з бюджетом, вносити комунальні платежі і набути досвіду з підвищення якості продукції та подальшого зростання кваліфікації робітників та інженерно-технічного персоналу підприємства.

В 1990 р. проведено технічне переоснащення підприємства, починаючи з проектних робіт, по всіх технологічних переходах, шляхом упровадження швейної та комп'ютерної техніки провідних фірм Японії, Німеччини, Іспанії, Англії, Італії. Але необхідність задоволення вимог замовників за «давальницькою схемою» до якості виготовлення і внесення змін у традиційний асортимент продукції АТЗТ «Юність» вимагали додаткових інвестицій у технічне оснащення виробничих процесів.

В 1997 р. західноєвропейська інвестиційна компанія інвестувала 450 тис. дол. в обмін на 35 % акцій АТЗТ «Юність» та на домовленість про гарантовані пробні замовлення від HUGO BOSS. Відповідний рівень виконання угод товариства забезпечував консультант від HUGO BOSS. До речі, аналогічним чином реалізовувалася співпраця HUGO BOSS з іншим провідним виробником швейних виробів в Україні — АТ «Україна».

Як результат, «Юність» включила до асортименту значний перелік видів чоловічого та жіночого одягу, зберігши випуск дитячого одягу, залишившись практично єдиним виробником цього асортименту серед колишніх державних підприємств швейної галузі України. Майже 80 % її виробничих потужностей завантажено виробництвом продукції на замовлення HUGO BOSS, яка за угодою стовідсотково експортується замовником, 20 % потужності використовується для виконання інших замовлень (як іноземних, так і вітчизняних замовників) та виготовлення власної продукції для реалізації на внутрішньому ринку України.

До позитивних наслідків співпраці АТЗТ КШП «Юність» з HUGO BOSS слід віднести суттєве підвищення якості виготовлення продукції на замовлення фірми, яка в 2000 р. визнала «Юність» найкращою серед 60 фабрик, які виробляють продукцію HUGO BOSS. Обсяги товарної та реалізованої продукції «Юності» наведено в динаміці в додатку Б. Додаток В характеризує структуру асортименту продукції АТЗТ КШП «Юність» порівняно з найближчими конкурентами, які

функціонують на тому ж ринку, а саме ЗАТ ВТШФ «Дана» (конкурент № 1) та АТЗТ ВТШФ «Україна» (конкурент № 2). Вони мають також тривалі бізнес-контакти з іноземними замовниками за «давальницькою схемою», створили власну мережу фірмових магазинів. Оцінку конкурентної сили АТЗТ КШП «Юність» та конкурентів наведено в додатку Г.

Для внутрішнього ринку «Юність» випускає куртки, пальта та інші види чоловічого й жіночого одягу, а також продукцію дитячого асортименту. Обсяг реалізації на внутрішньому ринку в 2002 р. зріс порівняно з 2001 р. на 79%. Загалом з 1999 р. по 2002 р. обсяг продажів збільшився в 5 раз (з 1503 тис. грн до 7327 тис. грн). Питома вага обсягів реалізації на внутрішньому ринку в загальному обсязі становила в 2002 р. 62 % проти 46 % в 2001 р. здебільшого за рахунок виконання замовлень на умовах передоплати (18 % у 2002 р. проти 9 % у 2001 р.).

Слід зауважити, що останні роки даний виробник товарів швейної промисловості не замовляв досліджень загальної ситуації на ринку України по базових видах продукції, платоспроможного попиту та смаків і вподобань споживачів.

Місія АТЗТ КШП «Юність» — задоволення потреб вітчизняних споживачів у сучасних популярних моделях одягу шляхом виробництва та реалізації курток, пальт, чоловічого й жіночого одягу та у продукції дитячого асортименту, а також співпраця з німецькою фірмою HUGO BOSS і пошиття за її замовленням одягу світової якості, який повністю вивозиться за кордон з метою отримання прибутку та завоювання вітчизняного і з часом зовнішнього ринків у швейній (текстильній) галузі.

Управління діяльністю АТЗТ КШП «Юність» здійснюється на основі лінійно-функціональної структури управління. Реалізація місії підприємства значною мірою зумовлюється станом зовнішнього середовища функціонування «Юності». В додатках Д, Е, Ж наведено матеріали SWOT-аналізу, на підставі яких можна скласти матрицю SWOT-аналізу за відповідною формою (додаток З).

Враховуючи напружений стан галузей легкої промисловості, суттєві коливання платоспроможного попиту на українському ринку, значне перевищення імпорту товарів легкої промисловості над експортом продукції вітчизняних виробників, зміни цін та тарифів, керівництво АТЗТ має вирішувати проблему формування напрямів збереження й подальшого розвитку товариства, щоб не поділити долю тих виробників швейної продукції, що не витримали жорстких умов ринку та своєчасно

не запобігли виникненню, розвитку і поглибленню кризи, що призвело до завершення їх життєвого циклу (ліквідації). Таким виробником є наприклад, «Ластівка».

В умовах ринкової конкуренції підприємства функціонують у ситуації суттєвої невизначеності інформації про можливий розвиток подій, тобто в умовах ризикованості діяльності. Результати адекватності реакції підприємства на вимоги середовища — як зовнішнього, так і внутрішнього, ефективність та якість управлінських рішень керівництва відбиваються у фінансових показниках діяльності. В цілому АТЗТ КШП «Юність» характеризується в останні роки досить стійким фінансовим станом, але для збереження й зміцнення власної ринкової позиції та запобігання виникненню (розвитку) кризових явищ доцільно проводити моніторинг основних результативних показників діяльності, а також діагностику ймовірності банкрутства. Так, результати оцінки ймовірності банкрутства наведено в додатку І. Доцільність такого моніторингу витікає з ризиків, які супроводжують діяльність усіх господарюючих суб'єктів ринкової економіки на будь-якому етапі їх життєвого циклу.



Питання для обговорення та завдання

1. Дайте загальну характеристику діяльності АТЗТ КШП «Юність».
2. Як позиціонується АТЗТ КШП «Юність» на внутрішньому ринку товарів легкої промисловості України?
3. Які підприємства конкурують на ринку Києва та Київської області з АТЗТ КШП «Юність»?
4. Як ви оцінюєте структуру асортименту продукції АТЗТ КШП «Юність»?
5. Які проблеми, виходячи з наведеної інформації, можуть виникати в разі збереження стійкого превалювання в обсягах виробництва продукції, виготовленої за контрактами?
6. Чи можливе виникнення кризових ситуацій на АТЗТ КШП «Юність»?
7. Які види кризових явищ можна зафіксувати (очікувати) на АТЗТ КШП «Юність»?
8. Які фактори зовнішнього та внутрішнього середовища можуть сприяти розвитку кризових явищ?
9. Які ви можете запропонувати заходи по запобігання виникненню (розвитку) або подоланню кризових явищ на АТЗТ

КШП «Юність»? Доречно навести тактичні та стратегічні заходи, довести їх доцільність відповідними розрахунками.

Додаток А

ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Показники	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2003 р.
Фінансові результати (прибуток/збиток), млн грн	– 56,5	60,1	– 182,9	– 149,2
Питома вага підприємств, які одержали прибуток, %	59,4	59,8	59,6	63,4

Закінчення дод А

Показники	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2003 р.
Питома вага легкої промисловості в структурі виробництва промислової продукції, %	1,7	1,6	1,3	1,1
Зміна обсягів промислового виробництва, %	136,4	113,8	100,4	104,0

Додаток Б

ОБСЯГИ ТОВАРНОЇ ТА РЕАЛІЗОВАНОЇ ПРОДУКЦІЇ АТЗТ КШП «ЮНІСТЬ»

Показники	2000 р.	2001 р.	2002 р.
Випуск продукції в натуральному виразі, тис. од.	139,4	199,5	178,6
Випуск товарної продукції в діючих цінах, тис. грн	2799	7435	8869
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	2406	5131	8818
у тому числі на внутрішній ринок, тис. грн	1503	2733	4098

Додаток В

АСОРТИМЕНТ ТА РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ АТЗТ КШП «ЮНІСТЬ» І КОНКУРЕНТІВ

Вид продукції	Питома вага в загальному обсязі, %	Рентабельність продукції, %
---------------	------------------------------------	-----------------------------

	Базове АТЗТ	Конкурент №1	Конкурент №2	Базове АТЗТ	Конкурент №1	Конкурент №2
Блузи жіночі	1,45	0,20	0,72	54,4	47,2	52,4
Брюки	2,80	0,15	0,96	96,9	48,4	38,8
Жакети, піджаки	10,88	24,98	13,94	46,7	95,8	56,0
в тому числі з давальницької сировини	10,11	21,38	12,62	37,4	79,3	51,4

Закінчення дод. В

Вид продукції	Питома вага в загальному обсязі, %			Рентабельність продукції, %		
	Базове АТЗТ	Конкурент №1	Конкурент №2	Базове АТЗТ	Конкурент №1	Конкурент №2
Жилети	0,38	0,35	0,12	70,4	63,5	85,6
в тому числі з давальницької сировини	0,10	0,15	—	34,8	54,1	—
Замовлення митного комітету	—	15,65	—	—	92,2	—
Вироби зі штучного хутра	0,34	0,20	1,08	47,2	66,9	79,4
Костюми	1,02	0,60	3,01	70,4	82,4	85,3
Куртки	42,97	16,50	50,36	87,9	47,9	72,7
в тому числі з давальницької сировини	42,97	14,65	49,40	52,2	25,8	48,5
Куртки дитячі	—	0,25	—	—	78,3	—
Пальта та напівпальта	22,96	27,71	16,11	70,8	45,9	54,0

в тому числі з давальницької сировини	21,84	14,85	12,14	36,2	30,1	40,2
Сукні жіночі	3,39	0,10	1,44	80,6	67,8	63,5
Плящі шовкові	9,95	11,46	4,81	15,3	78,2	52,4
в тому числі з давальницької сировини	9,95	9,47	4,81	15,3	27,2	52,4
Сорочки чоловічі	0,81	0,10	6,85	43,0	24,2	49,0
Шарфи	—	1,20	0,12	—	75,8	45,6
Спідниці	3,06	0,55	0,48	31,6	74,2	17,8
Швейні вироби — разом	100,00	100,00	100,00	—	—	—
Вироби з давальницької сировини	84,97	60,50	78,97	—	—	—

Додаток Г

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОЇ СИЛИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Оцінка сили Ключові фактори успіху (КФУ)	Незважена оцінка				Зважена оцінка		
	Базове АТЗГ	Конкурент №1	Конкурент №2	Питома вага КФУ	Базове АТЗГ	Конкурент №1	Конкурент №2
1. Якість (характеристика товару)	10	8	10	0,1	1,0	0,8	1,0
2. Репутація фірми (імідж)	10	7	8	0,1	1,0	0,7	0,8
3. Виробничі можливості фірми	7	10	7	0,1	0,7	1,0	0,7
4. Технологічні навички	8	7	8	0,05	0,4	0,35	0,4
5. Розподільча мережа	9	8	9	0,05	0,5	0,4	0,45
6. Маркетинг, реклама	8	5	8	0,05	0,4	0,25	0,4
7. Фінансовий стан	7	8	5	0,1	0,7	0,8	0,5
8. Витрати порівняно з конкурентами	5	6	4	0,35	1,75	2,1	1,4
9. Обслуговування клієнтів	7	7	6	0,1	0,7	0,7	0,6
Загальна оцінка (бали)	71	66	65	1,0	7,15	7,1	6,65

**АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА БЕЗПОСЕРЕДНЬОГО ОТОЧЕННЯ ТА
КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА В ГАЛУЗІ**

Параметри середовища	Оцінка (за 10-бальною шкалою)
1. Можливий показник зростання галузі	8
2. Легкість входження нових фірм у галузь	7
3. Інтенсивність конкуренції в галузі	8
4. Рівень використання товарів-субститутів	1
5. Рівень впливу покупців і власників торговельної мережі	5
6. Рівень технологічності в галузі	7
7. Показник інноваційної діяльності в галузі	4

ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЇХ ВПЛИВ НА ОРГАНІЗАЦІЮ

Група факторів	Фактори по групах	Прояви	Можливі адекватні дії організації
Економічні	1. Інфляція	Негативний вплив на розвиток попиту, галузі та скорочення її частки в загальному обсязі ВВП. Знецінення грошових ресурсів	Підвищення темпів виробництва та корегування цінової політики
	2. Недостатня зрілість вітчизняного ринку	Неефективна структура товарообігу — перевищення імпорту товарів легкої промисловості над експортом	Вдосконалення продукції, підвищення її конкурентоспроможності, оновлення асортименту, активізація просування власної продукції на зовнішній ринок
	3. Коливання платоспроможного попиту	Можливі зміни купівельних пріоритетів, підвищення вимог до продукції. Можливе зниження купівельної спроможності через скорочення доходів споживачів	Поліпшення якості продукції. Пошуки шляхів зниження собівартості продукції
Політичні	1. Перехід до ринкової економіки	Посилення конкуренції в галузі, зростання попиту на висококваліфіковану робочу силу	Проведення маркетингових досліджень для підвищення конкурентоспроможності та залучення кваліфікованих кадрів
	2. Підвищення цін на енергоносії	Зростання витрат виробництва і, як наслідок, зменшення конкурентоспроможності	Пошук напрямів скорочення виробничих витрат та собівартості продукції
Правові	1. Прийняття нового податкового кодексу	Зниження податкового тиску на підприємства галузі (з одного боку, поліпшення умов функціонування, з іншого — загострення конкуренції)	Активізація діяльності по створенню та підтриманню конкурентних переваг (підвищення якості та скорочення собівартості)
	2. Зміни митного законодавства	Негативний вплив на надходження іноземних інвестицій на підприємства галузі, особливо ті, які працюють за контрактами з інофірмами	Враховуючи, що майже 80 % потужностей «Юності» працює за угодою з HUGO BOSS, доцільно зміцнювати фінансовий стан для підвищення інвестиційної привабливості

Соціальні	1. Усвідомлення переваг купівлі в магазинах	Споживачів не влаштовує низькоякісна дешева продукція речових ринків	Розширення мережі фірмових магазинів, активізація реклами
-----------	---	--	---

Додаток Ж

СИЛЬНІ ТА СЛАБКІ СТОРОНИ ПІДПРИЄМСТВА

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Операційна система	Операційна система — на високому організаційно-технічному рівні, наявність комп'ютеризованого проектного залу, сучасного технологічного обладнання	Відносно незначні
2. Персонал	Починаючи з 1997 р. підвищена вимогливість до роботи, що призвело до змін у керівництві та омолодження управлінського персоналу, впровадження в процес найму випробувального терміну (2 тижні)	Складність у керівників нижчого й середнього рівня для кар'єрного зростання через залишки консервативного підходу в кадровому забезпеченні
3. НДДКР	Виведення на вітчизняний ринок нової пробної торгової марки SKIF, пошук шляхів розвитку власного бренду	Недостатнє забезпечення кадрами талановитих дизайнерів, відсутність неординарних ідей та значна питома вага продукції «за контрактами», що обмежує творчий пошук
4. Маркетинг	Наявність мережі фірмових магазинів	Відсутність активного маркетингу на вітчизняному ринку товарів швейної промисловості, інформації щодо реального попиту, контактів з професійними маркетинговими агентствами
5. Менеджмент	Управління здійснюється за лінійно-функціональною структурою, організація праці на достатньо високому рівні, активна мотивація продуктивності та якості праці працівників	Недоліками можна вважати недостатньо жорсткий контроль за раціональністю використання робочого часу окремими категоріями працівників, а також певні прорахунки при складанні бізнес-планів

6. Фінанси	В цілому показники ліквідності мають позитивні тренди. Рівень прибутковості досить високий для забезпечення життєдіяльності фірми в майбутньому; вона не має боргових зобов'язань, що могло б викликати труднощі з їх погашенням	Досить висока залежність від іноземних замовлень. Суттєво зросла частка низьколіквідних активів у складі оборотних активів (а саме, матеріально-виробничих та товарних запасів), що свідчить про певну тенденцію погіршення структури балансу
------------	--	---

Додаток 3

МАТРИЦЯ SWOT-АНАЛІЗУ

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	МОЖЛИВОСТІ: — прийняття нового податкового кодексу; — позитивні зміни споживацького попиту, надання переваги купівлі в магазинах	ЗАГРОЗИ: — значна кількість іноземної продукції на вітчизняному ринку; — інфляція; — підвищення цін на енергоносії
СИЛЬНІ СТОРОНИ: — високий рівень технічного оснащення; виробничих процесів; — наявність висококваліфікованого персоналу; — наявність позитивного іміджу; — існування мережі фірмових магазинів	1*)	2*)

<p><i>СЛАБКІ СТОРОНИ:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — недостатні маркетингові дослідження внутрішнього ринку; — велика залежність від іноземних замовлень; — значна частка активів припадає на товарні та матеріально-виробничі запаси; — дефіцит кадрів талановитих творчих дизайнерів 	3*)	4*)
--	-----	-----

Примітка: *) Поля матриці **SWOT-аналізу** слід заповнити самостійно за результатами розгляду наведеної інформації в тексті та додатках.

ОЦІНКА ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА АТЗТ КШП «ЮНІСТЬ»

Моделі оцінки ймовірності банкрутства	Показники		Висновки та коментарі
	нормативні	розрахункові	
Z — рахунок Альтмана	1,8 і нижче—дуже висока ймовірність; 1,81-2,7 — висока ймовірність; 2,71 і більше — низька ймовірність	2,1	Висока ймовірність, необхідно вжити антикризових заходів
Система діючих коефіцієнтів для оцінки платоспроможності: 1. Коефіцієнт поточної платоспроможності 2. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами 3. Коефіцієнт втрати платоспроможності	$K_1 = 2$ $K_2 > 0,1$ $K_3 > 1$	4.7 0.48 2.2	Підприємство платоспроможне, відсутня загроза банкрутства

Виходячи з результатів розрахунків, наведених у додатку I, складно зробити висновки про реальний фінансовий стан господарюючого суб'єкта. Доцільно використати інші моделі оцінки ймовірності банкрутства з метою більш обґрунтованого висновку про стан АТЗТ КШП «Юність», використовуючи форми № 1, №2.

2.9 «Холодна зброя»

Предмет ситуаційної справи: обґрунтування конкурентної стратегії підприємства при розробці та виведенні на ринок нової продукції.

Підприємство, на матеріалах якого підготовлено кейс: ПП «Тейк Зет».

Мета застосування ситуаційної справи: сформувати практичні навички розробки стратегії та проведення стратегічного аналізу.

Дисципліни, при засвоєнні яких може використовуватися ситуаційна справа: «Менеджмент», «Стратегічне управління», «Управління конкурентоспроможністю».

Мінімальна кількість годин, необхідних для розгляду кейсу (за умови позааудиторного ознайомлення з матеріалами ситуаційної справи) — 2 год., **максимальна** — 4 год.

1. Маленьке, сіреньке, а хвостик як шило (образ ворога)

В Росії кілька років тому мало не опинилася за ґратами продавщиця, котру запідозрили в крадіжці великої суми грошей. Справжнього злодія знайшли випадково. Ним виявився... звичайний пацюк. У норі знайшли геть пошматовані пропали гроші¹.

Миші та пацюки зазвичай асоціюються в людській уяві з неохайністю, запустінням, збитками, злиднями, хворобами, потопленням човнів та іншими нещастями, причиною або наслідком яких стає їх масова поява. Війна людей з «хвостатою нечистю» триває не одне тисячоліття. Давні єгиптяни настільки потерпали від цих істот, що навіть канонізували своїх котів. З часом перед людством постало завдання по створенню зброї масового знищення й надійного захисту від шкідників, які псують не тільки харчі та особисте майно громадян, але й культурні надбання суспільства. Для боротьби використовуються найрізноманітніші засоби (коти, пастки, отрута, ультразвук...)

¹ Гирак Г. Ловитесь, крысы, большие и маленькие // Сегодня. — 2002. — 17 Мая. — С. 5.

2. Суперпастка (*made in USA*)¹

Кажуть, що коли вам пощастить зробити мишоловку кращу за існуючі, весь світ прокладатиме шлях до ваших дверей. Та чи можливо це?

Компанія «Тейк Зет» виготовляла капкани на будь-які види тварин від носорога й слона до ведмедя-грізлі. Одного разу фірма вирішила сконструювати та виготовити нову пастку для мишей. Конструктори розробили пастку так, щоб вона помітно відрізнялася від попередніх і могла зацікавити людей своїм виглядом. Остаточний варіант був виготовлений з пластику і був подібний на балку з арочним входом на рівні підлоги. Нова продукція фірми продавалася за 25 центів, тоді як пара звичайних, виготовлених з дерева мишоловок — за 15 центів. Ціна була вища за середню, але пастка вийшла, мабуть, найкращою з існуючих, надто зручна та ефективна. Її можна було використовувати неодноразово.

Очікуючи на значний попит, компанія розіслала мишоловку дилерам по всій країні. Незважаючи на помітне підвищення ефективності виробу, ніхто не виявляв інтересу до пастки, і вона осіла на полицях, збираючи дорогу пилію. Чому? Потенційні покупці не вважали, що старі дерев'яні мишоловки необхідно викидати разом з мишею, а ось думка про необхідність чистити пластикову пастку від миші не викликала ні в кого ентузіазму.

Винахід провалився. Президентів компанії не вдалося пробудити інтерес до цієї продукції, незважаючи на численні спроби. Наприклад, у Нью-Йорку він запропонував меру міста 1 млн пасток за 144 тис. дол. Але мер не проявив жодного інтересу до пропозиції. Компанія «Тейк Зет» змушена була залишити цю справу.

3. Особливості національного полювання (зроблено в Україні)

Серійно виробляють капкани лише на одному українському підприємстві, в Києві. Для того щоб виготовляти цей незвичайний товар, необхідно запевнити багато відомств у тому, що пристрій призначено лише для пацюків та мишей.

¹ Збірник ситуацій для аналізу з курсу «Менеджмент» для бакалаврів з економіки денної і вечірньої форм навчання / Укл.: І. Ф. Марченко, О. В. Кіняєв. — К.: КДЕУ, 1995. — С. 29—30 (Ситуація № 27 «Пастка для мишей»).

«Під кінець 1999 р. люди припинили купувати те, що ми виробляли (кілька видів рулеток, прилади для вимірювання кількості рідини), — пригадує Валерій Миколайович Ястремський, наладчик ковальсько-пресового обладнання. — Почалися проблеми із зарплатою. Ми страшенно переживали, адже більшість працюючих — глухонімі, як і три мої співробітниці з дільниці. Їм іншу роботу знайти складно».

Тоді і запропонували Ястремському з колегами освоїти новий товар — два види капканів, однаково облаштованих: великий — для пацюків, менший — мишачий. За 20 років співпраці такими поживавленими, як тоді, Валерій Миколайович своїх співробітниць ніколи не бачив: кожна пригадала старі образи на хвостатих. Та й сам він згадав, що в дитинстві його не «бабаєм» лякали, а мишами та пацюками. Отож, бригада налаштувалася по-бойовому, мовляв, дамо жару сірим.

«Пристрій складається з десяти деталей, — пояснює капканний майстер. — Лист чорної сталі протираємо машинним маслом і вставляємо під прес з потрібними формами. Далі — тільки натискай важіль та штампуй запчастини. Збирається «механізм» за лічені хвилини».

Коли дослідну партію виготовили, люди з усього підприємства посходилися дивитися, як працює «техніка». Якось привели в бойову готовність «зброю» і вставили олівець — перебило навпіл.

Обсяг виробництва залежить від попиту: за місяць виробляється по тисячі маленьких і великих капканів або удвічі більше. Станом на травень 2002 р. бригада виробила приблизно 100 тис. капканів. Якщо норма складає 2 тис. капканів на місяць, їх штампують за два тижні (решту часу виготовляють свої «старі» вироби — рулетки).

Товар на складі не залежується. Його рідко купують поштучно, частіше ящиками беруть. «Якось дідусь два ящики великих капканів узяв. Сказав, що привезла донька в село один, за три дні — 20 (!) пацюків виловив. Сусіди оцінили річ і спорядили його у «відрядження». Тепер, мабуть, усе село гризунів позбулося».

Виробник гарантує, що капкан працюватиме справно і довго, якщо дотримуватися таких правил:

1. Зберігати капкани в сухому місці, де немає сторонніх запахів (бажано, щоб приміщення провітрювалося).
2. Щоб запобігти іржавінню, капкан слід змастити розтопленим коров'ячим маслом, покласти в чисту торбинку.

3. Перед використанням необхідно перевірити пружини та важелі. Після цього капкани очистити наждачною шкуркою й обов'язково знищити всі сторонні запахи.

4. Встановлювати капкан слід у чистих рукавицях, які використовуються лише для цієї мети.



Питання для обговорення та завдання

1. Які можна визначити основні сегменти ринку та вимоги споживачів до засобів боротьби з мишами і пацюкам?
2. Які переваги та недоліки має кожен з відомих вам засобів боротьби з цими гризунами?
3. Що мала спланувати компанія до того, як почати виробництво?
4. Чому «Тейк Зет» не змогла продати пастки?
5. Чи можна досягти успіху з новими мишоповками взагалі?
6. Як розглянутий приклад ілюструє необхідність стратегічного планування?
7. Сформулюйте місію «Тейк Зет»?
8. Як позначилось освоєння нової продукції на основних складових успіху підприємства?
9. У чому полягає «секрет успіху» вітчизняних пасток? (Які конкурентні переваги має київський виробник пасток?)
10. Яку стратегію застосувало київське підприємство?
11. Чи можна обґрунтувати стратегічний вибір вітчизняного виробника пасток за допомогою методу пакетного менеджменту?
12. Яке значення має ставлення персоналу до роботи під час освоєння нової продукції?

2.10 «Soyuz-Victan» story

Предмет ситуаційної справи: організаційно-економічні аспекти впровадження системи управління якістю на промисловому підприємстві за вимогами стандарту ISO 9001:2000.

Підприємство, на матеріалах якого підготовлено кейс: ТОВ «Союз-Віктан», що займається виробництвом лікero-горілкової продукції.

Мета застосування ситуаційної справи: проаналізувати підходи до управління якістю, що застосовуються на сучасних промислових підприємствах, та здобути практичні навички розробки документації системи управління якістю в межах застосування процесного підходу до управління компанією.

Дисципліни, при засвоєнні яких може використовуватися ситуаційна справа: «Управління якістю», «Операційний менеджмент».

Мінімальна кількість годин, необхідних для розгляду кейсу (за умови позааудиторного ознайомлення з матеріалами ситуаційної справи) — 2 год., **максимальна** — 6 год.

1. Ювіляр і ювілярка

Сонячний жовтневий ранок 2004 р. для Василя Васильовича — начальника відділу матеріально-технічного забезпечення фірми «Союз-Віктан» ЛТД — розпочався з вітальної листівки від співробітників на столі та з телефонного дзвінка старого друга. Колеги зичили здоров'я та успіхів у роботі — і те й інше «постачальник за покликанням» (так вони його «охрестили») мав, проте йому було приємно, що листівку власноруч підписали не тільки підлегли та керівники всіх відділів, але й вище керівництво. Друг, поздоровивши з днем народження, напівжартома уточнив: «Ювілей святкуватимеш чи сертифікуватимеш?» «У суботу відбудеться подвійне святкування: за цей і за минулий рази!» — пообіцяв Василь Васильович і, поклавши слухалку, подумав: «Це ж треба! Навіть друзі пам'ятають той аврал, пов'язаний з внутрішнім аудитом системи управління якістю, через який 35-річчя мені довелося «справляти» на роботі за впорядкуванням документів».

До початку робочого дня ще залишалося кілька хвилин, і Василь Васильович, гортаючи альбом «Кращі підприємства України», серед яких була й фірма «Союз-Віктан», збагнув, що система менеджменту якості його фірми — також сьогодні ювілярка.

2. Пригадаймо, як усе починалось...

Історію створення і розвитку компанії Василь Васильович бездоганно знав і без альбому, оскільки сам був її безпосереднім учасником, а відтак знав і ціну високої якості — копітка праця кожного дня, попри зовнішні загрози та внутрішні проблеми. Читаючи відредагований текст, він дещо помічав і між рядками.

Фірму «Союз-Віктан» ЛТД було засновано в 1994 р. Перший лікєро-горілочний завод фірми створено влітку 1994 р. в Сімферополі, і Василю Васильовичу поталанило влаштуватися до відділу матеріально-технічного забезпечення. На початковому етапі свого розвитку фірма, користуючись сприятливими умовами, здійснювала поставки великих партій горілки в Росію. Але коли у 1996 р. російська влада впровадила високі податки та мито на імпорту спиртних напоїв, це призупинило зовнішню торгівлю з Росією, і компанія почала розвивати продажі на внутрішньому ринку, паралельно вибудовуючи власну виробничу базу, а також розширюючи географію збуту за рахунок інших країн. У 1998 р. підприємство перейшло до нової стадії розвитку: було здійснено грандіозний план технічного переозброєння заводу, проведено активну автоматизацію системи управління підприємством. У 2000 р. введено в дію новий завод, який, за оцінками провідних спеціалістів лікєро-горілочного виробництва, не має аналогів в Україні. Фірма постійно нарощує обсяги виробництва, розширює асортимент виробленої продукції, активно просуває свою продукцію на ринках України (через розгалужену систему дистрибуції) і світу (через кращі торгові будинки 25 країн), що підтверджується інформацією, поданою у додатках А, Б, В.

Організаційна структура компанії «Союз-Віктан» в цілому та виробничого підрозділу окремо представлені у додатках Г, Д. На початку 2003 р. чисельність персоналу компанії становила понад 1800 чол. Середній вік працюючих — 35 років.

Основним спонукальним мотивом створення системи забезпечення якості (СЗЯ), яка відповідала б вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:1994, стала наявність

іноземних замовників продукції фірми (на заході це — свого роду візитна картка фірми, її Good Will). Рішення про необхідність впровадження СЗЯ було прийнято на початку 1999 р. Вибір саме цього стандарту зумовив той факт, що фірма проектувала власну продукцію.

У розробці системи менеджменту якості взяли участь ЗАТ «Морський Регістр Судноплавства» та орган із сертифікації систем якості Кримського Державного центру стандартизації, метрології і сертифікації.

Практична робота почалася із заяви керівництва про намір впровадити систему якості: відповідно до наказу директора було призначено відповідальних за розробку і впровадження (робоча група на чолі з представником керівництва з якості), а також внутрішніх аудиторів. Також було створено комісію на чолі з директором, яка мала періодично (відповідно до графіка засідань) переглядати ефективність функціонування системи управління якістю.

Представником керівництва з якості призначили заступника директора з виробничих питань. Члени робочої групи, серед яких були представники виробничих підрозділів, служби матеріально-технічного постачання, маркетингу та реклами (шість чоловік) першими пройшли навчання з основ управління якістю і принципів функціонування системи якості. Робоча група склала Програму розробки системи якості, що охоплювала всі етапи розробки й впровадження до сертифікації, із зазначенням термінів і відповідальних осіб, а також план першочергових заходів робочої групи (зокрема, навчання персоналу своїх підрозділів).

Документовані процедури системи якості розроблялися під керівництвом консультативної компанії, але активну участь у процесі розробки й актуалізації брали всі структурні підрозділи фірми, оскільки один документ міг часто стосуватися кількох підрозділів та (або) осіб.

У зв'язку з тим, що розробка, впровадження й удосконалення системи менеджменту якості вимагали багато часу, сил і праці, керівництво фірми вирішило призначити співробітника, який координував би всі заходи, що проводяться в компанії у межах створення та забезпечення ефективного функціонування системи якості — менеджера з питань якості.

3. Якість очима очевидця

Василь Васильович і його відділ просто розривалися «між роботою і якістю». Тому вони зіткнули з полегшенням, коли на посаду менеджера з питань якості у липні 1999 р. зарахували випускницю Сімферопольського філіалу КНЕУ — Антоніну В'ячеславівну. «Молода, старанна, щойно зі студентської лави — буде кому підтримувати папери в порядку, поки ми займатимемося серйозними речами», — вирішили вони і повернулися до повсякденних справ, склавши у шафу численні методики, інструкції і бланки.

4 жовтня 1999 р. систему якості було впроваджено офіційно, і незабаром підійшов час проведення внутрішнього аудиту. Василю Васильовичу у той день якраз виповнилося 35, а відтак він був у доброму гуморі, коли увійшла Антоніна В'ячеславівна. «У нас з якістю все гаразд!» — радісно повідомив він, з готовністю відкриваючи шафу. Але на Антоніну В'ячеславівну чомусь не справили враження ані ідеальний порядок на полицях, ані новий костюм, ані голлівудська посмішка Василя Васильовича. Вона попросила показати їй акти аналізу постачальників (див. додаток Е). «Навіщо ця бюрократія з актами? Ми всіх наших постачальників знаємо, як свої пальці, не перший рік працюємо. Хіба виробництво скаржитися на нашу роботу?» — невдоволено запитав він. «Неможливо, щоб ви як начальник відділу матеріально-технічного забезпечення не розуміли всієї відповідальності вашої посади і користі від аналізу таких документів. Адже завдяки їм і вам буде набагато легше і зручніше працювати, і ефективність функціонування системи управління якістю можна буде підвищити. Ви ж пройшли необхідне для цього навчання... До того ж, без них у фірми можуть виникнути проблеми із сертифікацією...» — використала Антоніна В'ячеславівна найсильніші, як їй здавалося, аргументи. «У мене і моїх співробітників весь аналіз у головах, і нас це влаштовує, а якщо чогось не вистачає для сертифікації... Даруйте, а за що ви отримуєте зарплатню?» — відрізав «постачальник за покликанням».

Після цієї розмови Василь Васильович, замість поздоровлень, отримав догану від заступника директора з виробничих питань та наказ про усунення невідповідностей. Замість зустрічі з друзями, він мав нашвидкуруч скласти заднім числом злочасні акти. Добре, що хоч премії за відсутність збоїв у виробництві не позбавили...

У лютому 2000 р. відбулася сертифікаційна перевірка системи якості фірми. За результатами перевірки комісією було прийнято рішення про можливість видати сертифікат після усунення незначних невідповідностей. Чимало «хвостів» довелося підганяти й Антоніні В'ячеславівні, яку багато хто на фірмі сприймав як «людину, яка має все завуальовано написати й узгодити і вміє це робити успішно», але при цьому займається не досить серйозними питаннями і лише відволікає людей від виконання дійсно важливих завдань.

4. «Прийшов час збирати каміння...»

Вже через півроку після сертифікації внутрішні аудитори виявили значно менше недоліків, і ставлення до них самих та їх зауважень стало іншим. Люди збагнули, що так чи інакше, але перевірок, звітів і атестацій їм не уникнути, бо в цьому також полягає їх робота. А коли діяльність кожного виконавця вдало координується, коли кожний розуміє своє місце в компанії і, головне, свої власні цілі, які чітко прописані у документах системи управління якістю — це створює додаткові можливості для покращання результатів та одержання синергічного ефекту.

Згодом «постачальник за покликанням» зрозумів (і відчув по своєму гаманцю), що саме завдяки цим та багатьом іншим папірцям, які раніше здавалися йому такими непотрібними, у підприємства виникла можливість постійного підвищення якості продукції та вдосконалення всіх бізнес-процесів. Чому? Тому, що стало можливим їх ідентифікувати, виміряти і визначити конкретні шляхи їх подальшого розвитку. Адже коли дехто з підлеглих звільнився або перевівся в інше місце, саме завдяки «бюрократії з актами» відділ матеріально-технічного забезпечення зберіг важливу для майбутніх рішень інформацію.

А фірма «Союз-Віктан» поступово стала лідером у галузі якості лікєро-горілчаної продукції, впровадила стандарт ISO 9001:2000, отримала чимало нагород за якість та оформлення продукції, стала лауреатом шостого Українського конкурсу з якості у номінації «Великі підприємства». Динаміка витрат на якість, наведена у додатку Ж, підтверджує суттєві зрушення у ставленні як керівництва компанії, так і спеціалістів і робітників до забезпечення якості. «Добре, що свого часу мені не дозволили «заіржавіти» за повсякденною рутиною, створюючи умови для аналітичної роботи та постійного вдосконалення», — з цією думкою Василь Васильович дістав теку з актами аналізу

постачальників і свій звіт — сьогодні він готовий до перевірки значно краще, ніж уперше.

Майже п'ять років наполегливої праці по впровадженню системи якості і налаштуванню людей на її правильне сприйняття не промайнули даремно. Після трьох днів напруженої роботи з аудитором, а перед цим протягом місяця з усім персоналом компанії, сидючи перед монітором комп'ютера у своєму робочому кабінеті, Антоніна В'ячеславівна, вже не просто як менеджер з якості, а керівник підрозділу стратегічного планування думала: «Люди змінилися, змінилося їх відношення до результатів власної роботи. Вони чітко розуміють, що своєю якісною роботою вкладають свій доробок у загальну скриньку успіху фірми, а значить, і власного успіху».



Питання для обговорення та завдання

1. Які внутрішні і зовнішні фактори спонукали до впровадження в компанії системи управління якістю?

2. Які відмінності існують у структурі елементів системи управління якістю за вимогами стандарту ISO 9001:94 і ISO 9001:2000?

3. Чи всі процеси обов'язково повинні документуватись на фірмі? Якщо ні, то які конкретно обов'язково регламентуються у відповідності до вимог стандарту?

4. Як, на вашу думку, буде виглядати загальна схема процесів, що охоплює всі етапи життєвого циклу продукції, що виготовляється? Складіть схему процесів, користуючись додатковими матеріалами, що будуть надані викладачем перед заняттям.

5. Розробіть політику фірми «Союз-Віктан» у галузі якості за такою структурою:

- візія і місія компанії;
- основні цілі компанії, які проголошує керівництво, взявши на себе відповідальність за їх виконання у довгостроковому періоді;
- шляхи намагання керівництва забезпечувати реалізацію поставлених цілей та заходи, які потрібно здійснювати для цього.

6. Складіть методику з якості для процесу «закупки», користуючись додатковими матеріалами, що будуть надані викладачем перед заняттям за такою структурою:

- мета і сфера застосування (підрозділи, співробітники, операції, що пов'язані з реалізацією даної процедури);
- відповідальність (обсяги відповідальності і посади співробітників, що відповідають за реалізацію методики та

правильне виконання процесу, що регламентується методикою);

• порядок здійснення процесу (опис процесів, послідовності і методів їх виконання, входів, виходів);

• критерії виконання (контрольні точки та показники оцінки);

• довідкова документація.

7. Охарактеризуйте позитивні результати від впровадження системи управління якістю на фірмі «Союз-Віктан». Чи існує альтернатива системі управління якістю, що створюється на основі стандартів ISO 9001:2000?

Додаток А

ОБЪЕМЫ ПРОДАЖ И ЧАСТКА РЫНКА

Показник	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.
Объемы продаж, тыс. дал					
— Горилка	3500	2200	2100	4000	4500
— Слабо-алкогольные напитки (САН)	800	1800	1700	2000	2500
— Вино	100	250	240	400	600

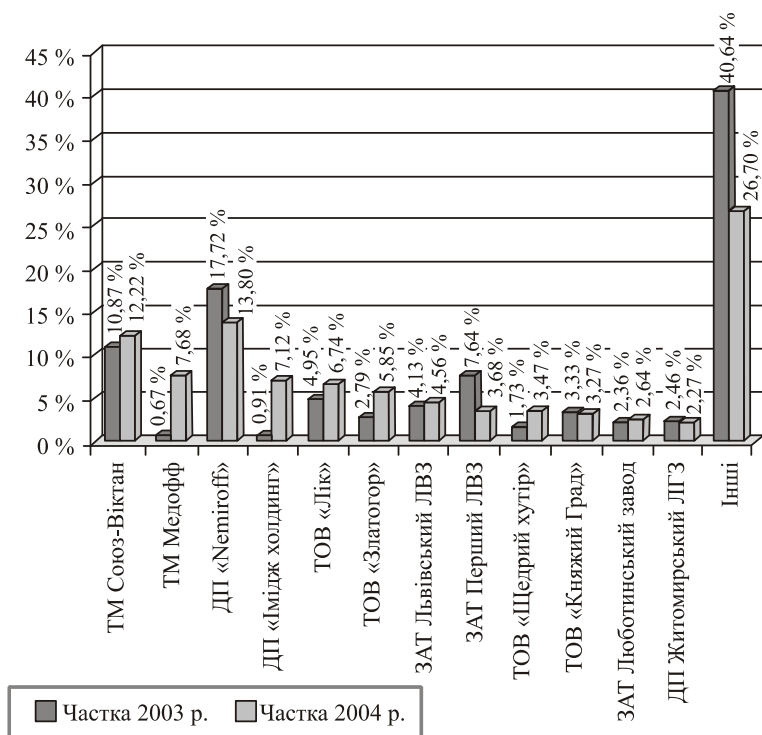
Закінчення дод. А

Показник	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.
— Коньяк	55	30	90	180	250
Объемы продаж, тыс. грн					
— Водка	400 000,00	300 000,00	320 000,00	600 000,00	700 000,00
— Слабоалкогольные напитки (САН)	40 000,00	100 000,00	100 000,00	150 000,00	200 000,00
— Горилка	9 000,00	20 000,00	22 000,00	30 000,00	40 000,00
— Вино	20 000,00	15 000,00	18 000,00	75 000,00	10 000,00

Частка ринку України, %

Горилка	25,00	20,00	18	25,00	30,00
Слабо-алкогольні напої (САН)	20,00	22	21	20	25
Вино ТМ «Коктебель»	2	4	6	7	8
Коньяк ТМ «Коктебель»	1,50	1,50	2,00	3,00	4,00

Порівняльний аналіз часток основних операторів ринку лікєро-горілочаних виробів у 2003—2004 рр., %



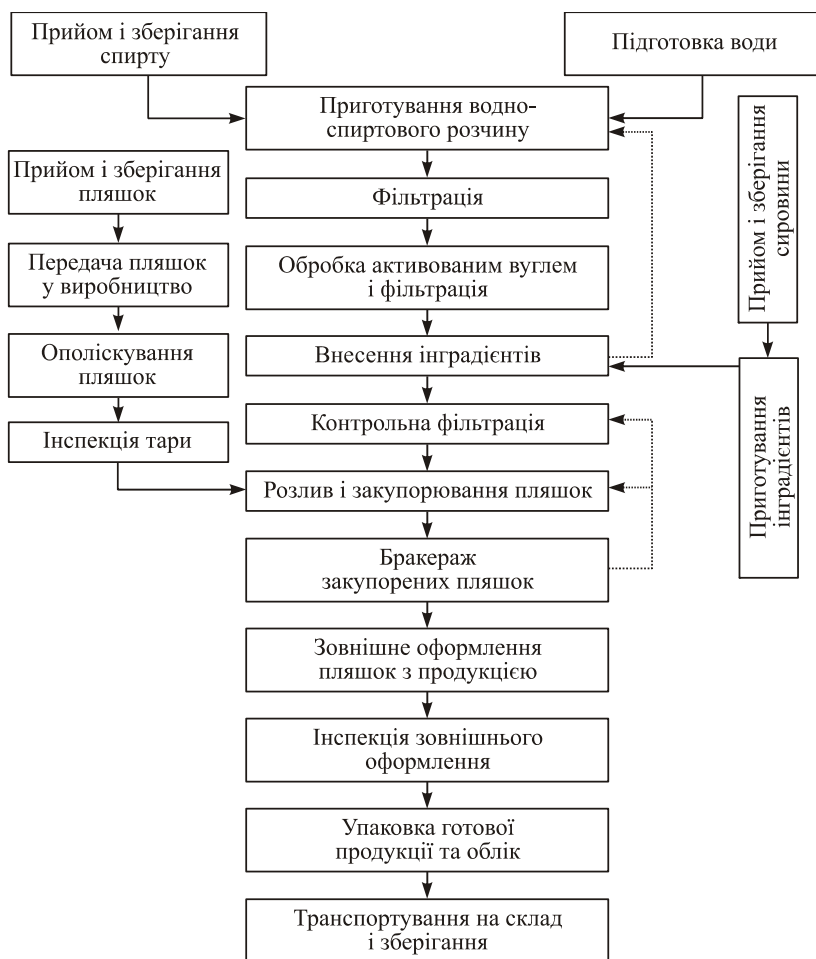
Додаток Б

**РОЗШИРЕННЯ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ, ЩО ВИРОБЛЯЄТЬСЯ ТОВ
«СОЮЗ-ВІКТАН»**

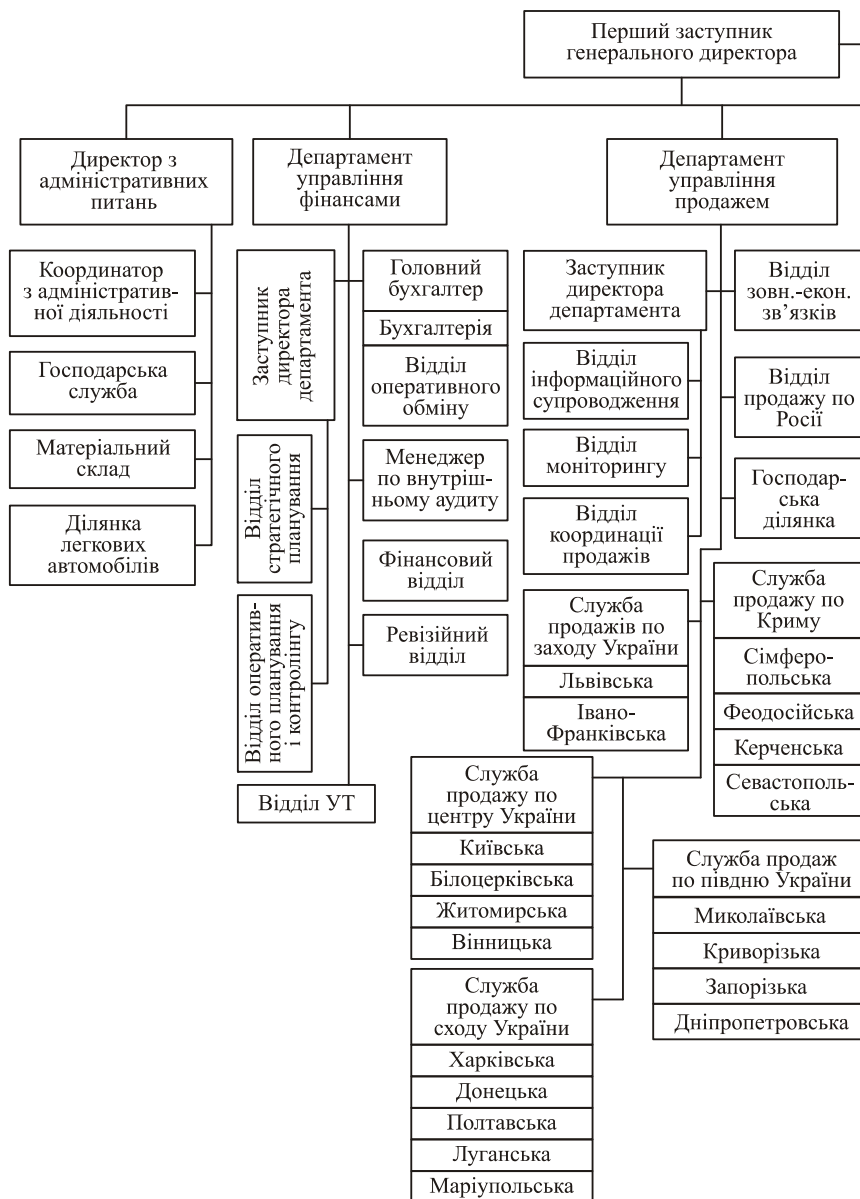
Рік	1996 р.	1997 р.	1998 р.	1999 р.	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.
Кількість найменувань продукції	4	10	24	27	27	32	37	40	45

Додаток В

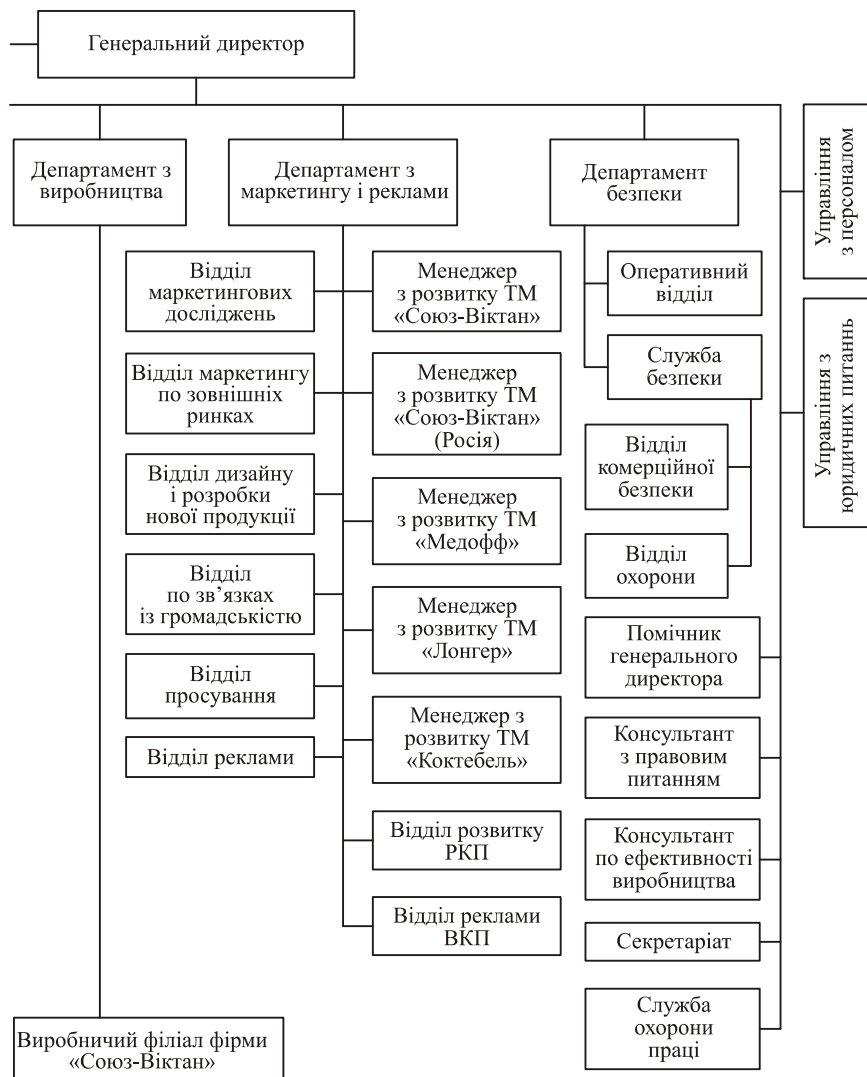
**Принципова схема виробництва горілки на ЛГЗ фірми
«Союз-Віктан»**



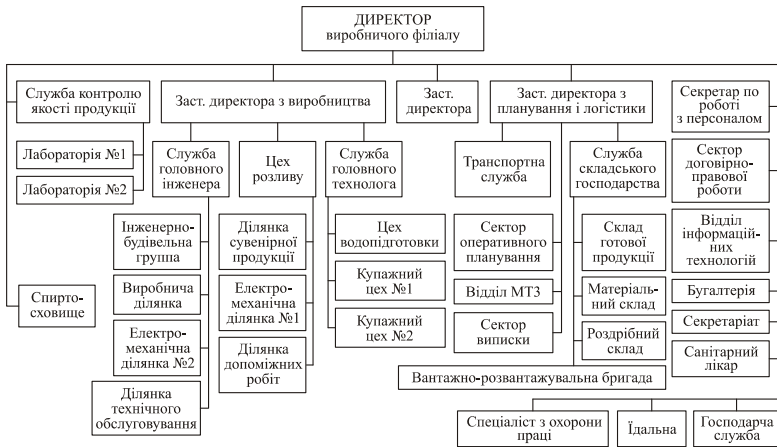
Додаток Г
Схема організаційної структури



фірми «Союз-Віктан» ЛТД



ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ВИРОБНИЧОГО ФІЛІАЛУ (м. СІМФЕРОПОЛЬ)



Додаток Е

Анкета постачальника

*Відмітка про проведення
аналізу якості роботи
постачальника*

Загальні дані

1. Назва організації _____
2. Адреса _____
3. Банківські реквізити _____
4. Основний вид діяльності _____
5. Основні покупки _____
6. Виробничі потужності _____
7. Вартість продукції _____
8. Договір _____

Дані про продукцію

1. Закуплена фірмою продукція _____
 2. Категорія продукції _____
 3. Інформація про надані зразки: _____
 дата надходження _____
 кількість _____
ВИСНОВОК _____

4. Продукція відповідає НД _____

5. Супутні документи на продукцію, що засвідчують якість _____

6. Вимоги фірми до якості продукції _____

7. Технічні чи особливі характеристики _____

8. Місце схову контрольного зразка _____

Зведення про постачання продукції

1. Обсяг поставок фірмі _____

2. Замовлення продукції: _____

періодичність _____

строк подачі заявки _____

спосіб замовлення _____

відповідальний _____

3. Спосіб і умови доставки продукції _____

дата _____ г.

Додаток Е (продовження)

Зворотній бік Анкети постачальника

Оцінка постачальника

1. Оцінка здібності задовольняти вимоги до: _____
якості _____
терміну поставок _____
ціни _____

2. Загальна оцінка надійності постачальника _____

3. Чи був виїзд на підприємство* (висновок) _____

* на основі звіту «Аудит СМК постачальника»

4. Оцінка якості роботи постачальника в період спільного співробітництва**

Показники	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.
Дата					
Якість продукції					
Виконання строків поставки					
Виконання обсягів поставки					
Рівень цін					
Оцінку провели:	підписи				
Відповідальний за закупку					
Зав. Лабораторією заводу № __					
Технолог заводу № __					
Директор заводу № __					

** оцінка проводиться за спеціальною шкалою:

2	Незадовільно	Велика кількість претензій до якості роботи постачальника
3	Задовільно	Постачальник виконує вимоги фірми, але іноді бувають збої і претензії до якості, термінів поставки
4	Добре	Постачальник стабільно задовольняє вимоги фірми, претензії відсутні
5	Відмінно	Постачальник завжди задовольняє вимоги фірми, претензії відсутні. Постійно прагне до вдосконалення партнерських відносин

При оцінці «2» по будь-якому з показників робота з постачальником повинна бути зупинена.

АНАЛІЗ ВИТРАТ НА ЯКІСТЬ

Витрати на попереджувальні заходи

Категорія 1	2001 р.		2002 р.		2003 р.	
	грн	%	грн	%	грн	%
1. Розробка і впровадження системи управління якістю	78 400	11,4	—	—	—	
2. Маркетингові дослідження по виявленню смаків і очікувань споживачів	21 200	3,1	45 000	1,5	60 000	12,4
3. Покращання процесів	590000	85,2	3 000 000	97,9	400 000	82,8
4. Обслуговування вимірювального устаткування	1000	0,1	2000	0,15	3000	0,6
5. Забезпечення якості поставок	1000	0,1	2000	0,15	3000	0,6
6. Аудит системи якості	750	0,1	12 000	0,4	12 000	2,5
7. Навчання персоналу	—	—	3000	0,1	5000	1,1
Загалом	692 350	100	3 064 000	100	483 000	100

Витрати на контроль якості

Категорія 2	2001 р.		2002 р.		2003 р.	
	грн	%	грн	%	грн	%
1. Оплата праці працівників лабораторії	52 200	19,2	98 000	26,1	105 000	42,5
2. Матеріали для проведення іспитів	4400	1,6	10 000	2,7	20 000	8,1
3. Продукція, що підлягає руйнівному контролю	6000	2,2	12 000	3,2	20 000	8,1
4. Оплата праці контролерів ВТК	16 5000	60,5	200 000	53,2	35 000	14,2
5. Оплата праці працівників водопідготовки	27 000	9,9	36 000	9,6	43 000	17,4

6. Сертифікація продукції і іспити ЦСМ	18 000	6,6	20 000	5,2	24 000	9,7
Загалом	272 600	100	376 000		247 000	

Витрати на внутрішні дефекти

Категорія 3	2001 р.		2002 р.		2003 р.	
	грн	%	грн	%	грн	%
1. Вартість браку	420	33,1	380	35,5	270	34,2
2. Переробки (вартість додаткових матеріалів)	850	66,9	690	64,5	520	65,8
Загалом	1270	100	1070	100	790	100

Витрати на зовнішні дефекти

Категорія 4	1999		2000		2001	
	грн	%	грн	%	грн	%
1. Вартість продукції, що не прийнята споживачем	—	—	—	—	—	—
2. Заміна продукції	50 000	98,4	47 000	94,9	45 000	90,5
3. Витрати на встановлення причин скарг споживачів	800	1,6	2500	5,1	4700	9,5
Загалом	50 800	100	49 500	100	49 700	100

2.11. Кольори перемоги (або жодного слова про політику)

***Предмет ситуаційної справи:** конкурентні відносини, що складаються на вітчизняному ринку лакофарбних матеріалів.*

***Підприємство, на матеріалах якого підготовлено кейс:** ЗАТ «Лакма», що виготовляє лакофарбову продукцію.*

***Мета застосування ситуаційної справи:** розвинути у студентів практичні навички щодо прийняття рішень в умовах конкуренції.*

***Дисципліни, при засвоєнні яких може використовуватися ситуаційна справа:** «Управління конкурентоспроможністю підприємства», «Менеджмент», «Стратегічне управління».*

***Мінімальна кількість годин, необхідних для розгляду кейсу** (за умови позааудиторного ознайомлення з матеріалами ситуаційної справи) — 2 год., **максимальна** — 4 год.*

Для ЗАТ «Лакма» поняття «лідер ринку» є звичним. Ще за радянських часів висока якість продукції, стабільність, налагодженість виробничого процесу, висока організаційна культура стали візитною карткою київського заводу. Репутація підприємства була запорукою отримання значних за обсягом держзамовлень. Це була переважно продукція для задоволення промислових потреб, а отже необхідності у «яскравій обгортці» товару не було. Працювала налагоджена роками система зв'язків по всій країні, і величезні партії високоякісної лакофарбової продукції (втім у доволі безликій тарі) регулярно відправлялися у довгі мандрівки, що брали свій початок на берегах Дніпра, а закінчуватися могли у найвіддаленіших кутках держави, що на сьогодні вже стала історією.

Втім, держави розпадаються, а життя продовжується. І фарбувати люди продовжують. Але будь-які зміни потребують до них адаптації, пристосування. Різко скоротився обсяг держзамовлень, розірвалися зв'язки з багатьма партнерами з інших колишніх республік, почала активно розвиватися ринкова економіка, висуваючи нові вимоги до всіх своїх учасників. А тут ще й з'явилися нові конкуренти, які швидко зорієнтувалися у нових умовах ринку і розпочали боротьбу за споживача.

Українська лакофарбова промисловість налічує на сьогодні, за різними оцінками, близько 140 підприємств (за радянських часів — їх було лише близько 10!). При цьому тільки 50 з них здатні виробляти понад 1 тис. т продукції на рік. З їх числа можна виділити півтора десятка, що стабільно контролюють майже 60 % вітчизняного виробництва лакофарбових матеріалів. Серед них — і ЗАТ «Лакма». У «важкій вазі» з нею конкурують ВАТ «Дніпропетровський ЛФЗ», ВАТ «Сумхімпром», ТОВ ПП «ЗІП», ЗАТ «Хімрезерв», «Стіролхімпобут».

Крім того, протягом останніх років було організовано низку фірм з іноземними інвестиціями, такі як «Сніжка-Україна», «Мефферт Ганза Фарбен» та «Поліфарб Україна», доля продукції яких склала близько 25 % у загальних обсягах українського виробництва лакофарбових матеріалів.

Не варто недооцінювати й невеличкі фірми, які, не потребуючи особливої реклами, відверто орієнтуються на локальні ринки (наприклад, на конкретне місто, область, регіон). Незначні затрати на виробництво, майже відсутність витрат на «розкрутку» свого товару та його транспортування до місць реалізації (адже все поруч!) зумовлюють його низьку собівартість, а отже, й низьку ціну, що в умовах не надто вже високої купівельної спроможності українського споживача робить товар дуже привабливим. І хоч такі маленькі фірми-виробники не претендують на великі шматки пирога під назвою «український ринок лакофарбових матеріалів», втім споживачів у своїх старших братів потроху, але відбирають. Отже, як бачимо, конкурентів вистачає.

Необхідно було приймати рішення: продовжувати триматися за минуле або розпочати зміни. Очевидність правильності вибору другого варіанта була визнана і керівництвом заводу. Змін потребувало багато що, але точно не психологія лідера. Ґрунтовний аналіз ситуації швидко виявив проблеми та шляхи їх розв'язання. Те, що було практично зайвим за радянських часів, стало екстра важливим. Проблеми почали вирішувати одну за одною. Виникла необхідність у потужному відділі маркетингу, який одразу ж виявив потребу у переорієнтації виробництва з великих (переважно державних) замовлень на дрібного споживача. Конкурентна боротьба потребувала постійного відстеження та аналізу ситуації на товарному ринку, швидкого реагування на всі зміни, що відбуваються, відпрацювання грамотної маркетингової політики. Було визначено найважливіші

складові успіху в реалізації товарної продукції: наявність розгалуженої дилерської мережі, налагодження тісних контактів з регіональними представниками.

Ділери дають підприємству можливість зекономити кошти та час на розподіл продукції по регіонах, забираючи на себе певні фінансові й господарські ризики при реалізації. На відміну від одного зі своїх основних конкурентів ТОВ ПП «ЗІП», що реалізує свою продукцію через власні регіональні філіали, зберігаючи при цьому єдину відпускну ціну по всій країні, «Лакма» філіалів у регіонах не створювала, здійснюючи основні продажі саме через дилерів. Активна робота велася по просуванню продукції у регіони України, зокрема у Західний та Східний.

Поблизу заводу відкрито спеціалізований магазин з продажу лакофарбових матеріалів виробництва «Лакми». Кваліфіковані продавці-консультанти, величезний асортимент якісної продукції, можливість придбання великих партій товару швидко приваблювали споживачів.

Все налагоджувалося, але часто буває так, що ставши чемпіоном своєї країни, на міжнародному рівні можна виявити себе неготовим до серйозного суперництва із сильним опонентом. Це на собі відчули українські виробники, коли на наш ринок лакофарбових матеріалів прийшли великі іноземні компанії та застосували «прийом», якого в арсеналі їх українських колег-конкурентів майже не було. Вони почали перемагати нас потужною якісною рекламою!

Торговельна марка продукції є одним з найважливіших факторів успіху у збуті лакофарбових матеріалів. А для її успішного просування необхідна якісна рекламна підтримка. «Tikkurila», «Düfa», «Sadolin», «Sniezka», «Vivacolor» — ці назви швидко засвоїлися у свідомості українського споживача. А коли з'ясувалося, що і якість іноземної продукції відповідає рекламним обіцянкам, дорогий ціновий сегмент українського ринку (орієнтація на споживачів з високими доходами) був практично повністю захоплений. Втім, так просто здаватися ніхто не збирався. «Лакма», «ЗІП», «Хімрезерв» швидко засвоїли досвід конкурентів та почали проводити рекламні заходи: розміщення реклами на вуличних біг-бордах, у транспорті, в пресі; проведення регіональних семінарів з ділерами; реклама на телебаченні й радіо; участь у виставках тощо.

Однак, розробляючи плани майбутніх перемог, не можна втрачати сьогодишніх позицій. Іноземні компанії, захопивши

дорогий ціновий сегмент, змусили українських виробників, у тому числі й «Лакму», потіснитися у середній та низький цінові сегменти. Психологія лідера не дозволяла миритися з роллю середнячка. Необхідно було адаптуватися до роботи у нових умовах та підніматися, як завжди, лише до вершин.

Непростим питанням стала проблема пристосування до низької платоспроможності українського споживача. Частина ринку «Лакмою» була втрачена через насичення вітчизняного ринку менш якісною, а отже, і дешевшою продукцією конкурентів. Робота над вирішенням цієї проблеми, пошук шляхів удосконалення цінової політики, інших шляхів боротьби за споживача, за лідерство на ринку були неперервними, адже і ринок постійно змінюється, і конкуренти не дремають. До того ж, робота у низькому ціновому сегменті потребувала зниження ціни, а якість продукції «Лакми» традиційно була високою. Довелося балансувати між необхідністю зниження собівартості продукції та потребою у збереженні її відповідності високому рівню якості. Знайти компроміс було непросто. Виконувалася робота з пошуку нових постачальників сировини, як пропонували б вигідніші умови. Розроблялися нові системи збуту, що дозволили б мінімізувати витрати. Налагоджувалися нові зв'язки з ділерами, шляхи й способи рекламної підтримки товару. Вирішувалися питання розробки оптимальних об'ємів тари, дизайну упаковки тощо.

І от нарешті, результат був досягнутий. У 2003 р. на «Лакмі» була проведена реорганізація структури збуту та оптимізація цін, зокрема зниження їх переважно на продукцію дешевого цінового сегмента, що швидко дозволило збільшити обсяги продажів. Це підтвердили й висновки експертів і торгових операторів, які засвідчили, що найактивнішу діяльність з форсованого захвату українського ринку лакофарбових матеріалів протягом останніх років провадили саме «Лакма» та «ЗІП» (з вітчизняних виробників). Обсяги реалізації у 2003 р. «ЗІП» становили 167 млн грн, «Лакми» — 87,3 млн грн, що значно перебільшило їх аналогічні показники попереднього року. Втім, якщо у «ЗІП» приріст склав 23 %, то у «Лакми» — 64 %! На заводі було встановлено додаткове німецьке обладнання, нова фасувальна лінія. На 2004 р. заплановано нарощування випуску продукції до 13 тис. т. На технічну модернізацію планують використати близько 330 тис. євро.

Плине час, змінюються умови роботи, потреби ринку, розпадаються держави... Щоб утриматись у цьому вирі, необхідно постійно змінюватись і самим. Втім, змінюючись, досить важливо не втратити свої принципи, свою сутність, не розчинитися у цій палітрі, зберігши свій власний неповторний колір, свою унікальність.



Питання для обговорення та завдання

1. Запропонувати потенційні шляхи розвитку ЗАТ «Лакма» в умовах конкурентної боротьби.
2. Визначити конкретні заходи, необхідні для успішного просування товару на ринок (рекламна кампанія тощо), для укріплення позицій компанії на ринку в цілому.
3. Обґрунтувати можливі зміни в ціновій політиці компанії (враховуючи кон'юнктуру ринку, платоспроможність споживача тощо).
4. Визначити переваги та недоліки різних варіантів, обрати найкращий (найкращі) з точки зору економічної доцільності в умовах обмежених ресурсів.
5. Сформулювати загальні принципи ведення конкурентної боротьби в умовах ринку.

Додаток А

ДИНАМІКА ВИРОБНИЦТВА ЛКМ В УКРАЇНІ В 2000—2003 рр.

	2000 р.	Темп росту до 1999 г., %	2001 р.	Темп росту до 2000 г., %	2002 р.	Темп росту до 2001 г., %	2003 р.	Темп росту до 2002 г., %
ЛКМ , тис. т	107,2	102	130,4	122	167,2	128	181,3	108,4

Додаток Б

ОБСЯГИ ВИРОБНИЦТВА ЛКМ В УКРАЇНІ В 2000—2003 рр. У РОЗРІЗІ ОБЛАСТЕЙ

Область	Обсяги виробництва ЛКМ, т				Основні підприємства-виробники ЛКМ в області
	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2003 р.	

Всього по Україні	107 284	130 456	167 247	181 340	
Вінницька	1001	1568	563	174	ЗАО «Радуга» (м. Вінниця)
Волинська	...	652	708	527	ОАО «Спектр» (м. Луцьк)
Дніпропетровська	46184	61886	73573	81368	ДЛКЗ, «Мефферт Ганза Фарбен», «Поліфарб», «Лідер», «БІОН-Імпекс», «Емаль» (все — м. Дніпропетровськ), «Софрахім» (м. Павлоград), Криворізький суриковий завод, завод «Інрай» (м. Синельніково)

Закінчення дод. Б

Область	Обсяги виробництва ЛКМ, т				Основні підприємства-виробники ЛКМ в області
	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2003 р.	
Донецька	3660	1579	5918	3720	«Стіролхімпобут» (м. Горлівка), Донецький хімзавод
Житомирська	5474	4224	4692	5064	«Янтар» (м. Коростень)
Запорізька	2615	1414	1411	1583	«Кремнійполімер», «Хімплекс» (м. Запоріжжя), Мелітопольський завод лаків і фарб
Івано-Франківська	674	430	882	690	ОАО «Полімер» (м. Івано-Франківськ)
Кіровоградська	1626	7057	12 925	12 912	ЗАО «Хімрезерв» (м. Кіровоград)
Львівська	5500	11147	17 892	23 064	«Сніжка-Україна» (м. Яворів), «ДРОФА» (м. Дрогобич), «Лаковар», «Галхімфарб» (обидві — м. Львів)
Луганська	1660	3887	7688	9921	«Луга-кологр», «Ай-Дар» (обидві — м. Луганськ), «НПП «Колор» (м. Рубіжне)
Одеська	4044	2481	1153	676	ТПФ «Елак», НТІЦ «Піраміда» (м. Одеса)
Полтавська	1090	1302	1079	795	«Хімпластмас» (м. Полтава), «Спектр» (м. Кременчук)
Сумська	11 189	11 128	9392	5495	«Суміхімпром», «Корнус-Плюс» (м. Суми), «Пенталак», «Звезда» (м. Шостка)
Харківська	4790	5025	6481	5381	«Красний хімік», «Лакокраспокриття», «БОРДО», «Тімекс», «Фронт», «Гєя Проімпекс-8»
Черкаська	2834	2428	4375	4936	«Аврора», «Колор» (обидві — м. Черкаси)

Чернігівська	3995	2891	2955	2029	«Ніфар» (м. Ніжин)
Чернівецька	1746	2103	2705	3416	Чернівецький хімзавод, «Колор» (м. Чернівці)
АР Крим г. Севастополь	немає даних	немає даних	259	59	ЧП «Фіолент колор» (м. Севастополь)
г. Київ	7447	8183	11437	18715	«Лакма», «Йобі-Україна», «БНС-фарба», «Сула», «Лелека-колор», «Сплав МВ», «Твінз-колор», «Інтерлюкс», «Композит-сервіс»
Інші області	1755	1071	1418	815	

Додаток В

ВИПУСК ЛКМ В УКРАЇНІ В 2000—2003 рр. В РОЗРІЗІ ОКРЕМИХ ВИРОБНИКІВ

Виробники	Обсяги виробництва, тис. т			
	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2003 р.
Дніпропетровський ЛКЗ	33,6	39,3	37,2	30,8
ОАО «Сумхімпром»	10,7	10,8	8,6	5,2
ЗАО «Лакма»	4,9	5,7	5,8	9,5
ЗАО «Хімрезерв»	*	6,6	12,0	11,4
ООО ПП «ЗІП»	*	13,2	21,3	26,2
ООО «Сніжка-Україна»	*	8,0	13,2	18,4
ОАО «Спектр»	*	5,5	5,9	5,5
ЗАО «Янтар»	5,4	4,2	5,7	5,0
ТПФ «Елакс»	2,5	1,5	0,65	0,001
ГП «Кремнійполімер»	1,3	1,0	0,85	0,86
ЗАО «Ніфар»	1,2	1,9	1,6	1,6
СП «Софрахім»	*	1,2	2,8	4,0
ОАО «Черкаський завод «Аврора»	2,8	2,7	2,5	2,1
ООО «Лаковар»	*	2,3	2,3	2,6
ООО «Лелека-колор»	*	1,9	2,0	1,6
Криворізький суриканий завод	*	1,2	1,7	1,8
ООО «Луга-колор»	*	0,8	1,6	1,8
ООО «Тімекс»	*	1,5	1,3	1,0
Чернівецький хімзавод	*	0,6	1,05	0,93
ООО «Мефферт Ганза Фарбен»	—	*	3,5	5,0
ООО «Сплав МВ»	*	1,5	2,1	2,3
ООО «БІОН-ІМПЕКС»	*	*	1,2	1,8

* Немає даних.

Додаток Г

БАЛАНС ВИРОБНИЦТВА І СПОЖИВАННЯ ЛКМ В УКРАЇНІ В 2000—2003 рр.

Рік	Обсяги виробництва, т	Експорт*, т	Імпорт*, т	Внутрішнє споживання, т	Темп росту до попереднього року, %	Структура споживання	
						Продукція вітчизняного виробництва, %	Продукція зарубіжного виробництва, %
2000	107 284	11 342	54 273	150 215	96,3	64	36
2001	130 456	19 725	64 391	175 122	116,5	63	37
2002	167 247	16 273	70 031	221 005	126,2	68	32
2003	181 340	16 605	98 877	263 612	119,2	63	37

* В експортно-імпортні поставки включені товарні групи УКТ ВЕД 3208, 3209, 3210, 3214, 3215, 3814.

ЦІНИ НА ЛКМ У РОЗРІЗІ

Виробники	Ціни з урахуванням		
	Емаль ПФ-115 (біла)	Емаль ПФ-266 (червоно-коричнева)	Грунтовка ГФ-021 (червоно-коричнева)
ОАО «ДЗЛК»	7,70/0,9 кг	6,54/0,9 кг	5,76/0,9 кг
ООО ПП «ЗІП»	7,68/0,9 кг	5,94/0,9 кг	5,46/0,9 кг
ЗАО «Лакма»	7,68/0,9 кг	6,72/0,9 кг	6,66/0,9 кг
ЗАО «Хімре-зерв»	7,90/1,0 кг	7,65/1,0 кг	6,40/1,0 кг
«БНС-фарба»	11,40/1,0 кг	—	—
ОАО «Спектр»	6,54/0,9 кг	5,94/0,9 кг	5,52/0,9 кг
ООО «Луга-колор»	5,70/0,9 кг	4,86/0,9 кг	5,04/1,2 кг
ЗАО «Янтар»	7,20/1,0 кг	6,54/1,0 кг	5,88/1,0 кг
ООО «Лека-колор»	7,86/1,0 кг	6,78/1,0 кг	5,70/1,0 кг
ООО «Композит»	6,98/0,9 кг	6,77/0,9 кг	6,12/1,0 кг
Черкаський ЛКЗ «Аврора»	6,64/0,9 кг	5,64/0,9 кг	5,40/0,9 кг
КПТФ «Колор», м. Черкаси	8,10/1,0 кг	7,20/1,0 кг	8,10/1,0
ЗАО «Поліфарб Україна»	7,35/0,9 кг	—	—
«Сніжка-Україна»	—	—	—
«Йобі-Україна» (ТМ «Малтон»)	—	—	—
ООО ПК «Лідер»	—	—	—
ООО «Колор», м. Чернівці	—	—	—
ООО «БІОН»	—	—	—

Примітка: Курс гривні до дол. США на 1.04.2004 р. — 5,33.

ОКРЕМИХ ВІРОБНИКІВ

НДС, грн розфасовка			
Масляна фарба	ВД фарба акрилова для зовнішніх робіт (біла)	ВД фарба акрилова для внутрішніх робіт (біла)	Ґрунт ВД акриловий глибоко проникаючий
—	7,03/1,2 кг	5,98/1,2 кг	—
—	8,88/1,0 л	6,96/1,0 л	4,74/1,0 л
—	8,94/1,3 кг	5,82/1,3 кг	5,52/1,0 кг
МА-22 (біла) 5,55/1,0 кг	6,75/1,0 кг	5,35/1,0 кг	4,95/1,0 кг
—	30,54/3,5 кг	25,20/3,5 кг	—
МА-15 (біла) 5,31/0,9 кг	—	—	—
МА-15 (біла) 5,58/1,3 кг	—	—	—
МА-15 (коричнева) 5,94/1,0 кг	9,18/1,5 кг	4,38/1,5 кг	6,00/1,0 кг
6,36/1,0 кг	5,70/1,4 кг	4,02/1,4 кг	3,42/1,0 кг
—	—	—	—
—	—	—	—
6,40/1,0 кг	—	—	—
—	10,05/ 1,4 кг	4,99/1,4 кг	17,00/5,0 кг
—	11,09/ 1,0 л	7,12/1,0 л	5,60/1,0 л
—	47,52/ 7,5 кг	14,78/3,8 кг	4,95/1,0 кг
—	6,30/1,3 кг	10,70/2,5 кг	25,00/5,0 кг
—	6,85/1,0 кг	5,50/1,0 кг	5,25/1,0 кг
—	8,90/1,5 кг	6,30/1,5 кг	7,92/2,0 л

2.12. На роздоріжжі¹. Великі проблеми малого бізнесу

Предмет ситуаційної справи: оптимізація вибору стратегічних рішень для фірми малого бізнесу в умовах середовища, що постійно та динамічно змінюється.

Підприємство, на матеріалах якого підготовлено кейс: ТОВ «Вірксам», що працює на ринку оперативної поліграфії.

Мета застосування ситуаційної справи: одержання студентами практичних навичок роботи щодо використання сучасного інструментарію прийняття та обґрунтування управлінських рішень в умовах неповноти і невизначеності інформації про стан зовнішнього середовища, притаманних малим підприємствам, у процесі проведення технологічних змін.

Дисципліни, при засвоєнні яких може використовуватися ситуаційна справа: «Операційний менеджмент», «Менеджмент».

Мінімальна кількість годин, необхідних для розгляду кейсу (за умови позааудиторного ознайомлення з матеріалами ситуаційної справи) — 2 год., **максимальна** — 4 год.

...Подъезжает Илья Муромец к белому камню Латырю; расходятся от камня в разные стороны три дороги; на камне написаны такие слова:

«Кто поедет по средней дорожке — тому быть убитому; кто поедет направо — тому быть женатому; налево ехать — быть богатому»...

«Три поездки Ильи Муромца», Былина

ТОВ «Вірксам» існує на українському ринку протягом шести років. Фірма займається виробництвом та реалізацією поліграфічної продукції (каталоги, довідники, газети, візитки, брошури, плакати, листівки тощо). На підприємстві працює вісім осіб. Орієнтовна ринкова вартість поліграфічної фірми такого класу, як «Вірксам», становить \$ 70—90 тис.

Підприємство починало свою діяльність з видання галузевих довідників підприємств міста Києва та України, що включали назву підприємств, їх адресу, телефони, факс, e-mail, асортимент продукції, що ними випускався, а також рекламну інформацію.

¹ Ситуаційна справа одержала друге місце на Всеукраїнському конкурсі ситуаційних вправ і опублікована разом з «Методичними вказівками по роботі із ситуаційною вправою» у виданнях [3, 9], повний опис яких міститься у списку літератури.

З часом ТОВ «Вірксам» почало розширювати свою діяльність за рахунок випуску брошур та методичних матеріалів, а також газети «Світ ділових людей», що виходила один раз на тиждень невеликим тиражем і призначалася для людей, зайнятих пошуком роботи в місті Києві.

Останнім часом фірма «Вірксам» поступово почала переходити на новий напрямок поліграфічного виробництва — друк оперативної та представницької поліграфічної продукції — надання послуг якісного і швидкого виготовлення макетів, візиток, кишенькових календарів, листівок, рекламної продукції, буклетів тощо. Вона також виготовляє різноманітні перекидні і настільні календарі, конверти, папки, наклейки, бланки. Пріоритетними напрямками в своїй роботі фірма вважає виробництво візитних карток та дрібноформатної календарної продукції (додаток А).

Зростання конкуренції на даному сегменті ринку призвело до зниження цін на поліграфічну продукцію, що потребувало від ТОВ «Вірксам» негайного зниження собівартості продукції. Однак наявне обладнання та існуючі технології виробництва окремих видів поліграфічної продукції (зокрема, візиток) такої можливості не надавали, що призвело до зниження показників рентабельності. Крім того, ринок поліграфічної продукції постійно розвивається, що вимагає прийняття відповідних управлінських рішень з боку керівництва.

Візитки

Розвиток ринку візитних карток зумовлений насамперед тією роллю, яку вона виконує в житті людини. Візитка — це носій інформації про особу, що її надає. Розвиток поліграфічних технологій зробив дану продукцію доступною за вартістю широким масам населення і забезпечив популярність візиткам не лише серед ділових людей з високими доходами, але й для всіх бажаючих як необхідний атрибут у спілкуванні.

Основні характеристики візиток:

1. Візитні картки мають стандартний маленький формат 50 × 90 мм (виключення — США, де прийнятий дюймовий формат 2 × 3,5, або 51 × 89 мм).
2. Візитки, як правило, друкуються малими тиражами — 50—200 примірників кожного вигляду. Винятком є корпоративні замовлення.

3. Для виготовлення візиток звичайно використовується щільний папір (150—300 гр. / кв. м.) з гладкою або фактурною поверхнею.

4. Візитні картки бувають одно- та двосторонніми і друкуються одним — чотирма різними кольорами. Найбільшу частку замовлень становлять одно- й двобарвні візитки.

5. У більшості випадків візитки друкують не тріадними фарбами, а сумішевими, складеними за шкалою Pantone, або спеціалізованими фарбами (металізованими, флуоресцентними і т. п.). До зображення пред'являються надто високі вимоги по точності поєднання і відповідності кольору між окремими фарбами. Це — найважливіше при друкуванні фірмових логотипів або інших зображень, виконаних двома і більше кольорами.

Клієнти

Потенційних користувачів візиток умовно можна поділити на дві групи залежно від їх очікувань щодо зовнішнього вигляду візитки та її функціональності. В першому випадку візитка повинна сприяти формуванню й доповненню певного іміджу її власника. Тоді, чим більше картка буде відрізнятися від інших дизайном і матеріалами, чим складнішою буде технологія її виготовлення і чим очевиднішою ця складність, тим краще. В другому випадку головну роль може відігравати функціональність. Недаремно англійська назва business card у дослівному перекладі означає «ділова картка». Візитки є обов'язковим атрибутом співробітників фірми, які контактують з клієнтами або представниками інших підприємств. Отже, дизайн та оригінальність виконання візитки — один з важливих факторів, що визначають конкурентоспроможність поліграфічної фірми.

Наявність великої кількості операторів, що працюють на ринку оперативної поліграфії (зокрема виробництва візиток), а також застосування різних технологій друку дозволяють тримати ціни на візиточну продукцію у достатньо широкому діапазоні. Будь-яку візитку можна замовити з каталога за відповідну ціну. Структура ціни на чотириохкольорову візитку, виготовлену ТОВ «Вірксам», наведена в додатку Б.

Ще однією особливістю виробництва візиточної продукції є мінімальний тираж, за який може взятися той чи інший виробник. Так, скажімо, якщо замовнику потрібно виготовити 100 візиток, а виробник у міру своїх технічних можливостей може розпочати рентабельне виготовлення продукції починаючи з 300 шт., то,

звичайно, такий варіант мало влаштовуватиме замовника. З цієї точки зору особливе місце серед інших факторів займає технологія виробництва візиток та наявна техніка. При цьому, дороге сучасне обладнання не завжди є найкращим варіантом для даного виду продукції.

Іншим чинником, що впливає на конкурентоспроможність візиточної продукції, є термін виконання замовлення. Як правило, високоякісні візитки виготовляються протягом декількох днів, а звичайні і прості — протягом 1 години. Проте, якщо фірма займається широким спектром поліграфічних послуг, а виробництво візитних карток розглядає в якості доповнюючих послуг, то на відносно прості візитки витрачає два—три дні. Такі терміни значно знижують конкурентоспроможність даної продукції. Тому у виробництві візиток виграють ті поліграфічні підприємства, які в міру своєї спеціалізації можуть у найкоротші терміни виконати технологічно складні замовлення.

Не останнє значення при виборі поліграфічної фірми відіграє можливість виїзду менеджера до потенційного клієнта для оформлення замовлення, а також доставка готової продукції. Крім того, користувачі візиток багато уваги приділяють суто практичним питанням, а саме: протягом якого терміну збережеться початкова якість продукту (зовнішній вигляд візитки, міцність паперу, витривалість фарби тощо).

Конкуренти

В місті Києві налічується близько 120 підприємств, що виготовляють візитні картки. Серед них можна виділити п'ять фірм-лідерів на даному сегменті ринку («Гнозис», «Print Xpress», «DEMO-Design», «Олімпік», «Lend Poligraf»). Масштаби їх діяльності виступають яскравим прикладом можливого зростання в даному бізнесі.

Для порівняльного аналізу фірм-конкурентів була зібрана інформація про стандартну продукцію (базову) без зайвих навантажень, з однакового матеріалу та приблизно однакового дизайнерського виконання. Адже кожна фірма, що діє на даному сегменті ринку, розробляє прайс-лист лише на базову модель візитки, а при замовленні певної партії товару, враховуючи всі побажання клієнта, формує остаточну ціну продукції (додаток В).

Обладнання

Все виробництво поліграфічної продукції на ТОВ «Вірксам» побудовано на роботі сучасної офсетної чотирьохкольорової машини Ryobi 700R форматом А3, яку фірма придбала на лізингових умовах у 1999 р. Дана машина є дуже зручною й ефективною при виробництві представницької поліграфічної продукції: широкоформатних календарів, папок, плакатів тощо. Їй властиві багатство матеріалів та колірний діапазон. На цій машині підприємство виконує близько 70 % усіх замовлень, у тому числі й виробництво візитних карток. Однак практика показує, що найкраща за загальними критеріями сучасна друкарська машина не зовсім підходить для друку візиток. Разові та незначні за обсягами тиражі друку візиток на машинах такого класу є не вигідними. Якщо для відносно широкоформатної (А3) продукції дана машина є знахідкою, то для виробництва візиток — потужним джерелом додаткових витрат коштів і часу, що негативно впливає як на продуктивність праці персоналу, так і на рентабельність виробництва в цілому (додатки Б, Г).

Отже, використання офсетної чотирьохкольорової машини Ryobi 700R форматом А3, виходячи з її технологічної специфіки, не дозволяє знизити ціну виробництва візиток до рівня конкурентоспроможної, а також практично унеможлиблює підвищення оперативності виконання замовлення фірмою.

На думку керівництва, можливим шляхом вирішення існуючої низки проблем може стати використання одного цікавого технологічного протиріччя у виробництві візитних карток — економії витрат завдяки експлуатації технологічно застарілого обладнання (якщо на ньому друкувати візитки). На підприємстві «Вірксам» є стара друкарська машина типу «Ромайор», що вийшла з ладу і не експлуатується. Однак при порівнянні незначних капіталовкладеннях її можна привести до робочого стану. Затрати на ремонт даної машини складуть 1500 грн (за кошторисом сервісної організації).

Незважаючи на те, що офсетні машини класу «Ромайор» є технологічно застарілими, у виробництві візиток та дрібноформатної продукції вони можуть бути достатньо ефективним рішенням.



1. Яку, на вашу думку, конкурентну позицію займає фірма «Вірксам»? Як її можна оцінити?
2. За якими параметрами щодо виготовлення та продажу візиток фірма «Вірксам» програвала своїм конкурентам?
3. Які напрями щодо підвищення конкурентоспроможності візитних карток фірми «Вірксам» на ринку поліграфічної продукції міста Києва слід вважати пріоритетними напрями на даний момент?



Практичні завдання

1. Визначіть критичні точки (вузькі місця) в діяльності фірми, акцентуючи увагу на сфері операційної діяльності.
2. Виходячи з результатів аналізу, сформулюйте пріоритетні напрями розвитку «Вірксам» на найближчі п'ять років.
3. Оцініть вигоду, яку одержить власник ТОВ «Вірксам» від його продажу (альтернатива 1 — продаж).
4. Проаналізуйте можливість і обґрунтуйте доцільність (недоцільність) прийому замовлень та їх виконання у конкурентів, які пропонують найефективніші умови друку (альтернатива 2 — субконтракт).
5. Розрахуйте точку беззбитковості одного тиражу візиток за існуючої структури витрат (альтернатива 3 — залишити все без змін).
6. Дослідіть можливості зниження ціни за наявної структури виробничих витрат (альтернатива 4 — зміни сервісних характеристик продукту).
7. На основі розрахунку точки беззбитковості одного тиражу візиток за очікуваної структури витрат визначте доцільність заміни обладнання, на якому здійснюється друк візиток на ТОВ «Вірксам» (альтернатива 5 — проведення технологічних змін).
8. Прийміть остаточне рішення щодо подальших дій керівництва ТОВ «Вірксам» за умов, що керівництво прагне до розвитку даного напрямку бізнесу (виготовлення візитних карток) і вважає його пріоритетним.

Додаток А

ДИНАМІКА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ ТОВ «ВІРКСАМ» у 1999—2002 рр.

Назва продукції	Період			
	1999 р.	2000 р.	2001 р.	2002 р.

	Сума, грн	%	Сума, грн	%	Сума, грн	%	Сума, грн	%
Видавнича продукція	277 900	56,0 %	193 352	39,3 %	52 800	13,7 %	44 560	10,3 %
в тому числі:								
Галузеві довідники	143 500	28,9 %	91 200	18,5 %	52 800	13,7 %	44 560	10,3 %

Закінчення дод. А

Назва продукції	Період							
	1999 р.		2000 р.		2001 р.		2002 р.	
	Сума, грн	%	Сума, грн	%	Сума, грн	%	Сума, грн	%
Телефонні довідники	48 000	9,7 %	43 400	8,8 %	—	—	—	—
Газета «Світ ділових людей»	86 400	17,4 %	58 752	11,9 %	—	—	—	—
Продукція оперативної поліграфії	26 290	5,3 %	109 956	22,4 %	213 190	55,1 %	256 884	59,1%
в тому числі:								
Візитки	1340	0,3 %	33 696	6,9 %	68 640	17,7 %	71 133	16,4 %
Листівки	4900	1,0 %	7460	1,5 %	16560	4,3 %	23 893	5,5 %
Календарі великого формату	7600	1,5 %	19950	4,1 %	26120	6,8 %	34 120	7,9 %
Кишенькові календарі	—	—	7520	1,5 %	25560	6,6 %	26 227	6,0 %
Папки	—	—	10 300	2,1 %	18960	4,9 %	25 960	6,0 %
Бланки	4200	0,8 %	12 800	2,6 %	19450	5,0 %	25 651	5,9 %
інше	8250	1,7 %	18 230	3,7 %	37 900	9,8 %	49 900	11,5 %
Послуги	35 170	7,1 %	65 360	13,3 %	99 950	25,8 %	117 684	27,1 %
в тому числі:								
Офсетний друк	18 560	3,7 %	34 500	7,0 %	37 560	9,7 %	44 227	10,2 %

Дизайн рекламної та представницької продукції	6720	1,4 %	11 790	2,4 %	31 150	8,1 %	37 484	8,6 %
Ламінування та конгривування	—	—	7850	1,6 %	14 350	3,7%	17 084	3,9 %
Інше	9890	2,0 %	11 220	2,3 %	16 890	4,4 %	18 889	4,4 %
Всього від поліграфічної та видавничої діяльності	339 360	68,4 %	368 668	75,0 %	365 940	94,6 %	419 128	96,4 %
Рекламні послуги	156 920	31,6 %	123 180	25,0 %	20 800	5,4 %	15 467	3,6 %
Загальна сума	496 280	100 %	491 848	100 %	386 740	100 %	434 595	100 %

Додаток Б

**СТРУКТУРА ЦІНИ ЧОТИРЬОХ КОЛЬОРОВОЇ ВІЗИТКИ ЗА УМОВИ
ОДНОЧАСНОГО ВИГОТОВЛЕННЯ ТРЬОХ ЗАМОВЛЕНЬ НАКЛАДОМ 200 шт.
КОЖНЕ**

Стаття витрат	Сума, грн	%
Переддрукарські витрати*	11,9	4,8
Вартість витратних матеріалів та друку:	—	
Вартість офсетних форм	34,8	14,2
Вартість плівки	15,4	6,3
Вартість друку (амортизація)	2,9	1,2
Вартість паперу на виробництво	17,5	7,1
Вартість паперу на підгонку	26,6	10,8
Вартість фарби для тиражування	1,3	0,5
Вартість фарби на підгонку	1,9	0,8
Післядрукарські роботи та оформлення товару:	—	
Розрізка	1,2	0,5
Додаткові послуги	10,0	4,0

Собівартість	123,46	50,2
Розмір прибутку	81,48	33,1
Валовий дохід без ПДВ	204,94	83,3
Сума ПДВ	40,99	16,7
Валовий дохід з ПДВ	245,93	100
Ціна 1 візитки	1,23	×

* До статті «Переддрукарські витрати» відносяться витрати, пов'язаних з верстанням візиток, монтажем для фотографування та проектування на офсетну форму, наладка офсетної машини та заправка її барабанів під час друку, наладка друкарського процесу.

Додаток В

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОСЛУГ ОСНОВНИХ КОНКУРЕНТІВ ТОВ «ВІРКСАМ»

Фактори	Одиниці вимірювання	Конкуренти					
		«Гнозис»	Print Xpress	DEMO-Design	«Олімпік»	LEND POLY- GRAF	«Вірсам»
Ціна	грн / шт.	0,79	0,73	0,83	0,85	0,87	1,02
Мінімальний тираж	шт.	200	150	100	100	50	200*
Оперативність	год	1	2,5	3	2	2	16*

* Запуск у друк на ТОВ «Вірсам» відбувається після надходження трьох замовлень по 200 шт., що подовжує термін виконання замовлення до двох робочих днів.

Додаток Г

СТРУКТУРА ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ ТОВ «ВІРКСАМ» ПРИ ВИГОТОВЛЕННІ ВІЗИТОК ТИРАЖЕМ В 200 шт. (ЗА УМОВИ ОДНОГО ЗАМОВЛЕННЯ)

Стаття витрат	Сума, грн	Вид витрат
Переддрукарські витрати	35,79	Постійні
Вартість витратних матеріалів та друку:		
Вартість офсетних форм	104,40	Постійні
Вартість плівки	46,20	Постійні
Вартість друку (амортизація)	2,90	Змінні

Вартість паперу на виробництво	17,50	Змінні
Вартість паперу на підгонку	106,40	Постійні
Вартість фарби для тиражування	1,25	Змінні
Вартість фарби на підгонку	5,70	Постійні
Післядрукарські роботи та оформлення товару		
Розрізка	1,20	Змінні
Додаткові послуги	10,00	Змінні
Собівартість	331,34	
Цільовий розмір прибутку (66 %)	218,68	
Валовий дохід без ПДВ	550,02	
Валовий дохід з ПДВ	660,03	
Відпускна ціна 1 візитки	3,30	

Додаток Д

ОЧІКУВАНА СТРУКТУРА ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ ТОВ «ВІРКСАМ» ПРИ ВИГОТОВЛЕННІ ВІЗИТОК ТИРАЖЕМ В 200 шт. ПІСЛЯ ЗАПРОПОНОВАНОЇ ЗАМІНИ ОБЛАДНАННЯ

Стаття витрат	Сума очікуваних витрат, грн	Вид витрат
Переддрукарські витрати	5,44¹	Постійні
Вартість витратних матеріалів та друку		
Вартість офсетних форм	14,20 ²	Постійні
Вартість плівки	0,00 ²	Постійні
Вартість друку (амортизація)	4,80 ³	Змінні
Вартість паперу на виробництво	12,50 ⁴	Змінні
Вартість паперу на підгонку	10,00 ⁴	Постійні
Вартість фарби для тиражування	0,50 ⁵	Змінні
Вартість фарби на підгонку	0,75 ⁵	Постійні
Післядрукарські роботи та оформлення товару		

Розрізка	1,20	Змінні
Додаткові послуги	10,00	Змінні
Собівартість	59,39	
Собівартість на одиницю	0,30	

Примітки:

¹ Переддрукарські витрати скорочуються внаслідок простоти та швидкості настройки запропонованого обладнання.

² Вартість офсетних форм зменшується завдяки впровадженню поліефірної технології їх виготовлення. За цієї технології плівки взагалі не потрібні.

³ Амортизація зростає через необхідність ремонту машини «Ромайор».

⁴ Вартість паперу на виробництво та підгонку скорочується завдяки використанню дешевшого дрібноформатного паперу, який можна відібрати за півціни з обрізок крупноформатних машин.

⁵ Вартість фарби на підгонку та тиражування зменшується внаслідок можливості нанесення фарби безпосередньо на накатувальні валики машини «Ромайор», що дозволяє скоротити норму витрат фарби при друкуванні візиток.

2.13. Історія про шлях до успіху¹, або якщо віриш серцем, то мрія обов'язково здійсниться

***Предмет ситуаційної вправи:** шляхи досягнення стратегічних цілей, проблеми та перспективи розвитку підприємства, що функціонує на ринку радіомовлення.*

Підприємство, на матеріалах якого підготовлено кейс:

«Радіокомпанія «ГАЛА»

***Мета застосування ситуаційної вправи:** розкрити сутність взаємозв'язку процесів формування візії і конкретних цілей, розробки і реалізації стратегії та оцінки результатів її впровадження, а також продемонструвати на прикладі діючої вітчизняної радіокомпанії їх тісну взаємозалежність.*

***Дисципліни, при засвоєнні яких може використовуватися ситуаційна вправа:** «Менеджмент», «Стратегічне управління».*

Мінімальна кількість годин, необхідних для розгляду кейсу (за умови позааудиторного

¹ Ситуаційна вправа одержала третє місце на Всеукраїнському конкурсі ситуаційних вправ і опублікована разом з «Методичними вказівками по роботі із ситуаційною вправою» у виданнях [3, 8], повний опис яких міститься у списку літератури.

*ознайомлення з матеріалами ситуаційної
прави) — 2 год., **максимальна** — 6 год.*

Зі школи не любила домашні завдання — вважала, що особисто мені для засвоєння матеріалу достатньо уважно послухати вчителя й активно попрацювати на уроці. Але навчання в одному з найкращих університетів України повністю змінило моє ставлення до самостійної роботи. Здебільшого, цікаві «домашки» змушують мене ґрунтовніше вивчити проблемні питання того чи іншого предмета, а також сприяють особистісному розвитку.

На минулому семінарському занятті з «Менеджменту» викладачем було запропоновано обрати й описати вітчизняну або іноземну фірму, яка успішно працює на ринку України. Звичайно, досліджувати хочеться те, що цікавить особисто, а коло моїх захоплень, окрім навчання, складають: спілкування з друзями, цікаве та необтяжливе читання (романів, детективів та журналів для дівчат), спорт, активні розваги, танці й музика.

Взагалі музику я вважаю приємним фоном свого життя, тому купую касети та диски із записами улюблених виконавців, слухаю найкращу, як на мене, радіохвилю — «Гала-радіо». Тому і для виконання завдання обрала саме цю компанію.

З перших років свого існування «Радіокомпанія “Гала”» заявила про себе як професійна станція, що виробляє якісний радіо-продукт. ГАЛА мовить 24 год. на добу, сім днів на тиждень і має не просто конкретний формат, а свій певний стиль сучасного українського радіо, заснований на міжнародному досвіді радіомовлення. Все, що мало місце в українському ефірі до появи «Гала-радіо», можна було назвати «пасивним радіо»: в ефірі транслювався запис програм або вголос зачитували «суху» інформацію. «Гала-радіо» було першим, хто спробував створити більш інтерактивне радіо, запрошуючи слухачів телефонувати до студії. Потім перший раз вивели слухача в ефір, перший раз замовили пісню, перший раз здійснили репортаж, перший раз провели помітну акцію [5].

Взагалі комерційне радіомовлення в Україні особливо швидко почало розвиватися після падіння «залізної завіси», коли у громадян виникла можливість організації недержавних радіостанцій. Збираючи інформацію про ГАЛА, із газети «Зеркало недили» [2] я дізналася, що у 1992 р. у нижньому УКХ-діапазоні з'явилися дві радіостанції — «Радіо РОКС» та студія «Київ-АРТ». Ці радіостанції, а також «Мюзік радіо», «Гала-радіо» та «Радіо ЮТАР», які було засновано в 1994 р., були першими у справі

розвитку недержавного мовлення в Києві. В 1995 р. на ринок вийшли ще чотири радіостанції («Континент», «Радіо люкс», «Супернова», «Хіт радіо»), але жодна з них суттєво не вплинула на розподіл сил у радіоефірі. В 1996 р. до групи лідерів приєднується одеське «Просто радіо». Крім того, саме цей рік став переламним для «Радіокомпанії «Гала», яка закріпила свої лідерські позиції на ринку. А в 1997 р. відкрилося ще п'ять радіостанцій, у тому числі «Наше радіо» та «Радіо-довіра». З того часу почалася швидка комерціалізація українського радіоефіру. На сьогодні його основу складає «комерційна музика», що приносить прибуток, популярність та престиж інвесторам і рекламодавцям.

В радіобізнесі останнім часом чітко простежується тенденція до створення загальноукраїнських мереж мовлення. В київському радіоефірі FM-діапазону мовлять 24 радіостанції (додаток А). Майже половину з них можна почути не тільки в столиці, але й в інших містах України. За статистикою Національної Ради з питань телебачення та радіомовлення, на ринку радіо послуг України стовідсоткове покриття національної території має лише державна Національна радіокомпанія України (НРКУ) [4]. Серед інших великих радіокомпаній варто відмітити «Наше радіо» — 46%, «Довіра» — 33%, «Гала-радіо» — 28% (додаток Б).

На сьогодні Радіокомпанія «Гала» — це акціонерне товариство закритого типу, в штаті якого працює 69 чоловік. Статутний фонд компанії включає 30 % іноземних інвестицій. Гала пропонує наступні види послуг:

- трансляція музики;
- виробництво рекламних роликів різного ступеня складності;
- озвучення рекламних об'єктів;
- організація і проведення рекламних кампаній;
- проведення рекламних акцій в ефірі «Гала-радіо» із розіграшем призів;
- проведення акцій у нічних клубах, на стадіонах та в магазинах;
- репортажі діджеїв у прямому ефірі;
- проведення дискотек діджеями «Гала-радіо».

Серед моїх найулюбленіших програм ГАЛА — «Пашина двадцятка», ранковий «Музичний експрес», «Зоо-шоу», «Гарячий час», «Цікаві новини» від Доктора Зіпа, «Автоновини» від «гала-драйверів» та політичні «Новини за 100 секунд». Також я часто заходжу на Інтернет-сайт і спілкуюся з прихильниками цієї радіохвилі в ГАЛА-чати.

Радіокомпанія «Гала» мовить у форматі Contemporary Hit Radio¹, розрахованому на підлітків та молодь. Але, як вважають у самій радіокомпанії, їх слухачька аудиторія є значно ширшою. Тип радіоформату компанії обирається відповідно до її цільової аудиторії. Правильний вибір радіоформату визначає позицію компанії на ринку, надає їй певні конкурентні переваги. Як показує мій слухачький досвід, більшість радіокомпаній України не має чітко визначеного формату або цей формат є дуже розмитим. Тобто відбувається ситуація, коли станції намагаються працювати на якнайширшу аудиторію, замість того, щоб сфокусувати свої зусилля на окремій ринковій ніші.

Як показують дослідження, «Гала-радіо» слухають жінки та чоловіки віком від 12 до 39 років [6]. Число його потенційних слухачів у Києві й регіонах складає близько 20661700 чоловік (додаток В).

Широта діапазону мовлення є одним з факторів, що вплинув на формування клієнтської бази «Гала-радіо». Вона представлена провідними компаніями, які працюють на ринку України: банки, торговельні мережі, автомагазини, авіакомпанії, оператори зв'язку, лідери галузей безалкогольних, слабоалкогольних, алкогольних та гарячих напоїв тощо.

На ринку радіомовлення чітко прослідковується тенденція поширення мовлення на регіони. Що стосується ГАЛА, то цей напрям розвитку був закладений в основу діяльності компанії ще на момент її заснування. За словами Джозефа Леміра, з самого початку була ідея створення не місцевої київської радіокомпанії, а загальнонаціональної. Команда «Гала-радіо» активно працює над утіленням своєї мрії в життя (додаток Г).

Нині «Радіокомпанія «Гала» поширила мовлення на 11 регіонів. За затвердженим розкладом у регіонах відбувається ретрансляція київського ефіру з власними блоками новин, поздоровлень, інформаційних програм та реклами. Слухачі ГАЛА в інших регіонах одержують такий же якісний продукт, як і у Києві. Як підкреслює програмний директор, усі станції мережі «Гала-радіо» об'єднують одне — позитивні емоції. Девіз компанії звучить так: «Ми не конкуруємо з іншими мережами — ми бажаємо стати улюбленою радіостанцією слухачів, з котрими ми маємо спільний світогляд...» [3].

¹ — Contemporary Hit Radio (сучасне хіт-радіо) — вік слухачів 14—24 роки. В ефірі присутні лише ті мелодії, які можна вигідно продати, або ті, що є надто популярними. Цей формат вважається одним з найуспішніших у світі [1].

За словами Дж. Леміра, менеджмент Радіокомпанії «Гала» працює в режимі «встановлення стандартів». ГАЛА було першим в Україні радіо з цілодобовим мовленням, хоч це потребувало багато часу та зусиль, а також це була перша компанія, де діджеї почали працювати в режимі прямого ефіру. У 1995 р. Радіокомпанія «Гала» заснувала першу школу-тренінг по підготовці професійних діджеїв, орієнтовану на засвоєння західних традицій мовлення. Сьогодні ГАЛА працює над розширенням покриття території України, а саме: встановлює стандарти мовлення в масштабах країни через формування штату місцевих діджеїв, випуск програм, насичених місцевою інформацією та організацією акцій місцевого масштабу.

Ще один стандарт — це постійний пошук нових ідей (наприклад, проекти «Гала шлюб», «Дитина 2000», «Смішні прізвиська» тощо). ГАЛА продовжує здійснювати те, чого не виконують інші — бере участь у багатьох благодійних акціях, таких як «Пробіг під каштанами», «Пробіг на підтримку жертв СНІДу, безпритульних дітей та пенсіонерів». У цьому вже нині з ними не може порівнятись жоден засіб масової інформації.

Саме така політика менеджменту призвела Радіокомпанію «Гала» до багатьох загальноукраїнських, регіональних та міжнародних винагород. ГАЛА стала першою медіа-компанією в Україні, що отримала високу міжнародну нагороду — Кришталевий кубок від Національної асоціації телерадіомовників США у 1999 р., як найкраща радіокомпанія у світі. У 2000 р. вона визнана переможцем у номінації «Найкраща радіостанція України 1999 року» на Всеукраїнському конкурсі «Людина року», в 2001 р. — переможцем в номінації «Найкраща програма про спорт» на Всеукраїнському конкурсі засобів масової інформації «Золоте перо», у 2002 р. — «Найкращою радіостанцією Закарпатської області» серед 40 радіостанцій (польських, румунських, українських, угорських та інших) за результатами соціологічного опитування в області.

Отримання цих високих нагород стало можливим і завдяки філософії, що сповідується керівництвом компанії. Вона може бути охарактеризована як «менеджмент у задоволення». Це означає в першу чергу:

- робити те, що приносить нам задоволення;
- бути професіоналами;
- нікому не дозволяти диктувати нам свої умови;
- бути надійними партнерами;
- виконувати на ГАЛА те, чого не здійснював ніхто інший [5].

Відповідно до філософії керівництво ГАЛА задає темп роботи, слідує, щоб робочий процес приносив задоволення всім, хто бере в ньому участь. Зацікавлені й задоволені співробітники — це запорука веселого та задовільного настрою слухачів. Крім того, багато зусиль спрямовано на створення позитивної атмосфери в компанії.

В цьому я змогла пересвідчитись особисто, відвідавши офіс ГАЛА. Таку нагоду я отримала нещодавно, після прийняття участі в конкурсі «Подорож із фірмою «Яна». Для одержання призу необхідно було правильно відповісти на запитання стосовно країни майбутньої подорожі. Звісно, я зателефонувала на студію — в ефір (будь-хто прагне відвідати екзотичну країну), але не знала особливостей тайландської культури. Отже, конкурсу я не виграла, проте отримала заохочувальний приз — футболку з написом «ГАЛА-радіо», яка була для мене приємною несподіванкою. Саме коли я прийшла отримати приз, то побачила, що офіс ГАЛА помітно відрізняється від традиційних офісів — двері відчинені, присутні багато людей та ще й дві собаки. Все це створює невимушену атмосферу, в якій і працює згуртована команда професіоналів високого класу Радіокомпанії «ГАЛА».

Особисто для мене не має значення, чи є вони беззаперечними лідерами у радіопросторі, чи ні. Вдома я голосно включаю музичний центр, у дорогу з собою беру плейсер і слухаю 100FM — «ГАЛА-радіо» — 100 відсотків хітів!

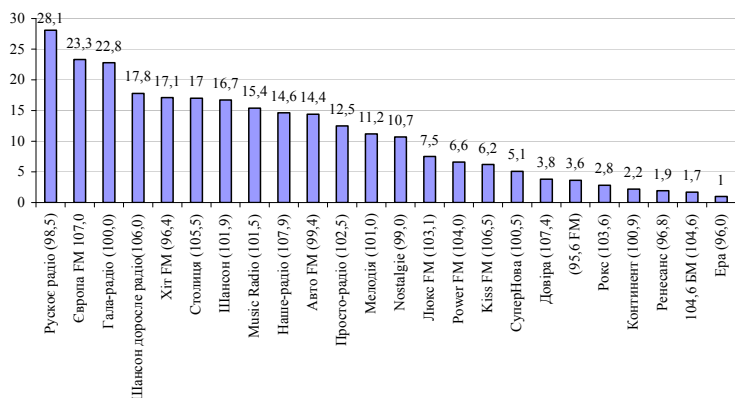


Питання для обговорення та завдання

1. Що є основним продуктом радіокомпаній?
2. Хто є споживачами і клієнтами радіо-бізнесу?
3. В чому полягають конкурентні переваги радіокомпанії ГАЛА та яку конкурентну позицію вона займає?
4. Сформулюйте візію та місію радіокомпанії ГАЛА на момент її заснування. Чи змінилася вона з часом?
5. Визначте відповідність формату ГАЛА цільові й аудиторії, що визначена компанією.
6. Оцініть правильність розробки заходів щодо впровадження стратегії.
7. Проаналізуйте, наскільки успішною можна вважати бізнес-організацію, що є прибутковою, але не досягає стратегічних цілей.

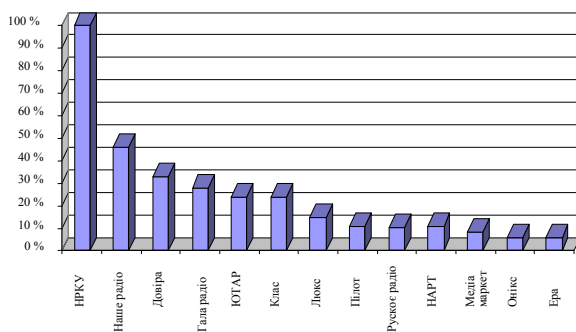
Додаток А

**РЕЙТИНГ РАДІОСТАНЦІЙ FM-ДІАПАЗОНУ, ЩО МОВЛЯТЬ У м. КИЄВІ,
СТАНОМ НА БЕРЕЗЕНЬ 2003 р. [6]**

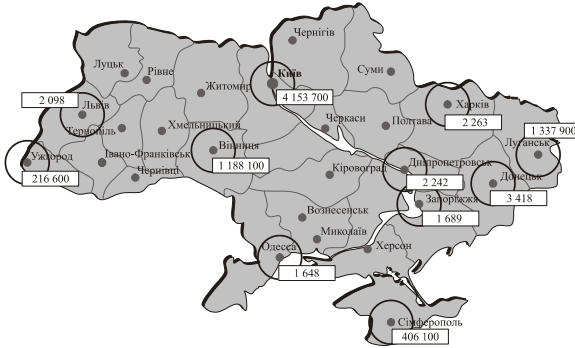


Примітка: Рейтинг станцій визначався шляхом опитування респондентів (вибіркова сукупність — 1415 чол.) щодо того, які станції вони слухали за останній тиждень. Одержано інформацію про те, скільки людей взагалі слухали ту чи іншу станцію протягом останнього часу. Таким чином, подані на діаграмі долі в сумі значно перевищують 100 %, оскільки багато респондентів слухають декілька радіостанцій.

**ОХОПЛЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ СЛУХАЦЬКОЇ АУДИТОРІЇ ЕФІРНИМИ
РАДІОКАНАЛАМИ (СТАНOM НА СІЧЕНЬ 2003 року) [4]**



ХАРАКТЕРИСТИКА НАЙПОШИРЕНІШИХ ФОРМАТІВ РАДІОМОВЛЕННЯ [1]



Формат радіомовлення	Сутнісна характеристика	Цільова аудиторія
Adult Contemporary	Основою мовлення є сучасні мелодії з наголосом або на ліричні, мелодичні композиції (Soft AC) або на прогресивну, ритмічну музику (Hot AC)	Радіослухачі віком 25—49 років
Contemporary Hit Radio	В ефірі присутні лише ті мелодії, які можна успішно продати, або ті, що є надто популярними; цей формат вважається одним з найуспішніших у світі	Вік 14—24 роки
Easy Listening	Формат найкраще характеризується словами: «м'який», «легкий», «фоновий»; пропонується заспокійлива музика	Широка
Album-oriented Rock	Наголос на творах, що є менш відомими та не потрапили до хіт-парадів	Є досить популярним серед чоловіків віком від 18 до 34 років

News/Talk	За цим форматом пропонується вербальний матеріал) виключно (мовний	Широка
Classical	Виключно класична музика	Високоосвічені прошарки населення з високим рівнем прибутку

Список використаних першоджерел

1. Гулидов Р. Радиоформаты. — www.proradio.com.ua.
2. Кусий К., Логвиненко О., Сумина Л. Свободное плавание по радиоволнам // Газета «Зеркало недели», 1999. — 8 окт. — № 40.
3. Новосвітній В. Гала-радіо лише одне // Кіномузичний тижневик «П'ятниця», 1997. — 7 лют. — №6 (259).
4. Цифри і факти стану телерадіопростору України (на січень 2003 року). — <http://www.telekritika.kiev.ua/prof/?id=1401>.
5. Gala — это жизнь / DJ Паша, Дж. Лемир и Galacomанда. — К., 2002. — 113 с.
6. SIREX Marketing Service. Исследование аудитории FM-радиостанций г. Киева, март 2003 г. — <http://www.4p.com.ua>.

2.14. Сила руху, або вгору сходами, що зносять униз

Предмет ситуаційної справи: дослідження процесів становлення й закріплення компанії на ринку з огляду на різні етапи її розвитку та оцінка її досягнень за Європейською моделлю ділової досконалості.

Підприємство, на матеріалах якого підготовлено кейс:

ТОВ «КСК» (Торгова марка «Валента»).

Мета застосування ситуаційної справи: виходячи з аналізу особливостей функціонування компанії на різних фазах розвитку, простежити, як змінюються її стратегічні пріоритети, цілі і задачі, спрямовані на виконання місії, та оцінити результативність її функціонування за допомогою комплексних моделей оцінки діяльності компанії.

Дисципліни, при засвоєнні яких може використовуватися ситуаційна вправа: «Менеджмент», «Стратегічне управління», «Управління конкурентоспроможністю», «Інноваційний менеджмент», «Управління якістю».

Мінімальна кількість годин, необхідних для розгляду кейсу (за умови позааудиторного ознайомлення з матеріалами ситуаційної вправи) — 4 год., максимальна — 8 год.

«Якщо ми зупиняємося на досягнутому, «ринковий ескалатор» зносить нас вниз... Якщо наші кроки вгору по ескалатору відповідають швидкості його руху, ми стоїмо на місці... І тільки рухаючись щосили, ми можемо досягнути найвищих сходинок», до таких висновків приходив у своїх думках В'ячеслав Гуденок, коли завершував підготовку магістерського проекту в процесі навчання на програмі MBA. Майже 10 років В'ячеслав спільно зі своєю командою керує компанією ТОВ «КСК», і саме тепер він зміг побачити своє підприємство очима стороннього спостерігача. Аналізуючи етапи розвитку підприємства, йому довелося пригадати пройдений компанією шлях та переосмислити прийняті рішення. Сьогодні він бачить підприємство зовсім іншими очима й відкриває нові горизонти розвитку свого бізнесу. А починалося все так...

Етап 1. Перші кроки до успіху

Компанія «КСК» була заснована в 1995 р. командою молодих амбіційних людей, які до цього працювали на підприємстві «Укрвагонсервіс». Із самого початку засновники мали чітке бачення майбутнього компанії. Вони мріяли створити компанію, яка стане на чолі інноваційних процесів в економіці, до складу якої увійде багато самостійних, переважно малих підприємств з єдиним асоціативним центром управління і планування. Компанію, в якій праця співробітників стане цікавою та творчою, життя на роботі буде продовженням життя в сім'ї, відбудеться інтеграція інтересів сімей трудового колективу зі спільними інтересами корпорації.

ТОВ «КСК» розпочинало свою діяльність з надання комерційно-посередницьких послуг. У 2000 р. була визначена нова сфера бізнесу — пошиття чохлів та футлярів для

мобільних телефонів під торговою маркою «Valenta mobile»¹. Саме тоді 22 працівника на чолі з В'ячеславом заклали основу майбутньої корпорації і почали впевнено крокувати до перемоги. Головною метою компанії стало всесвітнє визнання торгової марки «Valenta» й перетворення підприємства ТОВ «КСК» в транснаціональну компанію, що буде флагманом вітчизняної та світової економіки.

Сформульовані на етапі створення компанії місія та цінності стали невід'ємною часткою її корпоративної культури, що сповідувалися кожним робітником окремо і колективом у цілому. Місія підприємства була визначена так — культивувати систему стосунків, засновану на принципах, які є спільною цінністю: професіоналізм, повага та наполегливість. Принципами, якими компанія керується як у внутрішній роботі, так і в своїх взаємовідносинах з оточуючим світом, стали: людина як особистість та партнерські стосунки між людьми; професіоналізм і компетентність персоналу; якість товарів та послуг відповідно до світових стандартів; всебічне прагнення досконалості; підприємництво і наполегливість персоналу заради досягнення мети; бізнес зі швидкістю думки.

Наполегливість у роботі характеризує діяльність компанії на різних ринках і в неоднакових умовах. ТОВ «КСК» керується довгостроковими цілями і заради їх досягнення цінує гнучкість у підходах, здатність до творчості, готовність змінюватися.

Зародження та тенденції розвитку світового ринку аксесуарів для мобільних телефонів

Ринок мобільних аксесуарів на момент входження на нього ТОВ «КСК» характеризувався незначною кількістю конкурентів, слабкою поінформованістю споживачів про товар та був ненасиченим. Перші чохли пропонувалися виробниками мобільних телефонів під власними торговими марками. Мобільний телефон коштував близько \$ 1000 і був атрибутом певного статусу. Оригінальні чохли від виробників мобільних телефонів також продавалися за досить високою ціною (\$ 80—150), відрізнялися високим рівнем якості та використовувалися переважно як засіб захисту мобільного телефону від фізичних ушкоджень (див. додаток А). Особливість полягала в тому, що продукція — чохол — підходила на кілька різних моделей телефонів. Це давало певні

¹ «Valenta» в перекладі з латинської означає «сила», а «mobile» — «рух».

переваги для фірм, які реалізували цю продукцію. Не потрібно було мати великий асортимент чохлів, а досить мати дві—три моделі, які охоплювали б всю модельну низку мобільних телефонів, що випускаються.

На етапі зародження масового попиту на мобільні телефони та аксесуари для них виробництво було започатковано в азіатському регіоні, де не потрібно було великих капіталовкладень, тому низькоякісна дешева продукція швидко заповнила ринок аксесуарів для мобільних телефонів.

Поряд з пропозицією універсальних моделей на ринку аксесуарів почав швидко зростати попит на продукцію, яка враховувала б індивідуальні особливості телефонів різних форм та конструкцій. Це поклало початок поділу стратегічних пріоритетів у цій галузі на два напрями: перший — випуск масового продукту за невисокою ціною; другий — випуск якісної продукції різноманітних стилів з використанням нових конструкцій для кожної моделі мобільного телефону. На ринок мобільних аксесуарів дешеву продукцію поставляють Мексиканський, Турецький, Азіатський регіони. Італійські, українські та російські виробники орієнтовані на випуск індивідуального чохла.

Основні складові розвитку

Саме в цих умовах відбувалося становлення та вихід на ринок ТОВ «КСК». Для організації власного виробництва чохлів потрібно було мати порівняно невеликий капітал, а висока прибутковість галузі забезпечувала її рефінансування для подальшого розвитку. Вітчизняний ринок також сприяв розвитку компанії, які й змогла вдало використати її управлінська команда.

Головне завдання полягало в налагодженні стабільної роботи операційної системи. На той час в Україні не існувало ні відпрацьованої технології виготовлення аксесуарів для мобільних телефонів, ні стандартів обробки первинної сировини (в першу чергу шкіри), ні спеціального інструменту для розкрою матеріалів. Першочергові рішення спрямувалися на забезпечення операційної системи кваліфікованим персоналом, сировиною та обладнанням.

Персонал

Враховуючи те, що галузь знаходилася на стадії зародження і фахівців необхідної кваліфікації не існувало, всі рішення щодо забезпечення виробництва працівниками мали критичне значення.

Високий рівень розвитку взуттєвої промисловості за часів колишнього СРСР дозволив керівникам ТОВ «КСК» відібрати спеціалістів з пошиття взуття. Для налагодження технологічного процесу були залучені спеціалісти-технологи з підприємств легкої промисловості.

Сировина

Для виробництва чохлів необхідні три основні види сировини: шкіра, плівка та фурнітура (скоба — кріплення на пояс, напівкільце для ремінця, шнурок, кліпса тощо). Свої потреби у сировинних ресурсах компанія ТОВ «КСК» задовольняла, користуючись послугами «човників», які доставляли овечу шкіру і всю необхідну фурнітуру переважно з Туреччини й Китаю. При цьому якість сировини та матеріалів була нестабільною, а планувати терміни поставок було майже не можливо.

Крім шкіри, значна потреба існувала у плівці ПВХ товщиною 0,5 мм із вмістом пластифікатора. Вона обов'язково повинна бути еластичною, міцною, абсолютно прозорою. Але плівка, яку використовувало ТОВ «КСК» на початку виробництва чохлів, мала низьку якість — мутніла, тріскалася, на ній залишалися заломы в процесі застосування. В результаті довготривалих пошуків плівку почали купувати в українських виробників тентів, які використовували плівку, виготовлену на Тайвані. Саме вона за своїми якостями найбільше підходила для виробництва чохольної продукції.

Обладнання

Для забезпечення операційної системи підходило устаткування, що використовувалося при пошитті взуття. Таке устаткування вітчизняного виробництва було в надлишку на українських підприємствах після занепаду взуттєвої промисловості колишнього СРСР. Саме з таких п'яти швейних машин вітчизняного виробництва, встановлених у невеличкому цеху під покрівлею швейної фабрики «Любава», починала свою діяльність компанія «КСК».

Етап 2. Закріплення на ринку та визначення стратегічних пріоритетів

Отже, компанія стартувала. Перша дизайнерська розробка, перша виготовлена партія чохлів, перша перемога і ні з чим незрівнянне відчуття успіху — ці спогади і нині нагадують В'ячеславу Гуденку той емоційний злет, який майже завжди супроводжує початок реалізації підприємницької ідеї. Але з першими успіхами виникли й перші проблеми, які почала відчувати компанія: необхідність підготовки виробничого персоналу, нестача власних дизайнерів, застаріле обладнання, неякісна сировина та зриви її поставок тощо. Всі вони потребували негайного вирішення.

Найактуальнішою проблемою даного етапу розвитку ТОВ «КСК» стала проблема гнучкого реагування на зміни уподобань споживачів, появи нових конкурентів, можливості конкурувати за ціновим фактором тощо.

Тенденції на ринку

Основним споживачем аксесуарів для мобільних телефонів на ТОВ «КСК» вважають студентську молодь віком 18—26 років (додаток Б). Спочатку студенти купували дешеві мобільні телефони й оригінальні чохла до них для того, щоб захистити телефон і продовжити термін його функціонування якомога довше (додаток В). Пізніше мода на мобільні телефони почала змінюватися надто часто і швидко, тому необхідність у чохлах як засобі захисту телефону почала відпадати. Ця функція чохла перестала бути актуальною. Серед молоді почала формуватися тенденція до невикористання чохлів, вони вважалися немодними. Попит на традиційні аксесуари став зменшуватись, але почав набирати обертів попит на нову продукцію — футляри для телефонів (додаток Г).

На думку експертів, з кожним роком кількість користувачів мобільних телефонів подвоюється. Така тенденція продовжуватиметься ще декілька років, після чого попит стабілізується. Це свідчить про те, що нині ринок аксесуарів для мобільних телефонів знаходиться на етапі бурхливого розвитку.

Постійно зростаючий попит сприяв виникненню великої кількості підприємств, які прагнули зайняти вільну нішу на ринку, що має значний потенціал розвитку. Внаслідок цього конкуренція стала досить жорсткою (додаток Д).

Персонал

Для забезпечення операційної системи персоналом були необхідні кадри різної спеціалізації — кваліфікована робоча сила, технологи, конструктори-модельєри, дизайнери. Команда модел'єрів-конструкторів з трьох осіб була створена на підприємстві з самого початку, і саме вона заклала перші цеглини в розробку моделей власної продукції. Незабаром провідний модельєр перейшов до конкурентів, які пообіцяли вищу зарплату. Втрата головного спеціаліста з дизайнерських рішень стала найвужчим місцем у процесі досягнення цілей розвитку компанії. Крім того, їй був потрібен вже не просто конструктор, а дизайнер з оригінальними власними ідеями. Не можна було зупинитися на одній, двох, трьох конструкціях. Ринок потребував абсолютно нових конструкцій чохла — «акваріум», «колба», «компакт», «озон», «мікс», а також дизайнерських знахідок у різних кольорових гамах.

Постачання

Відсутність постачальників комплектуючих, що могли б забезпечити регулярні поставки відповідної якості у зазначений термін без затримки та зриву процесу виробництва, стала основною проблемою для керівництва «КСК» на новому етапі розвитку компанії. Безперебійна робота операційної системи підприємства залежала від великої кількості постачальників, до того ж якість їх продукції не повністю відповідала вимогам виробництва.

Пошуки придатної сировини змусили керівництво шукати й ефективні форми співробітництва з вітчизняними підприємствами. Максимальні зусилля були спрямовані на пошук партнерів в Україні. Для забезпечення виробництва якісною шкірою серед вітчизняних шкіряних заводів було оголошено тендер на розробку нового державного стандарту України (ДСТУ) для шкіри, яка відповідатиме вимогам чохольної продукції. Цей тендер виграв Вознесенський шкірзавод завдяки продемонстрованій якості своєї продукції та готовності до співробітництва. Замість овечої шкіри було запропоновано використовувати шкіру великої рогатої худоби, яка є міцною, еластичною й зберігає форму після виготовлення.

Плівку ПВХ почали закуповувати в Тайвані, безпосередньо у виробників, виключивши при цьому зайву посередницьку ланку.

Виробництво

Виробництво також вимагало розробки нових специфічних прийомів та технологій для виготовлення «мобільних» аксесуарів. Весь цикл створення продукту виявився суцільною інновацією. Було впроваджено технологію термоформування — процес, що не використовувався до цього для виробів зі шкіри. Також було налагоджено власне виготовлення фурнітури, різаків для розкрою шкіри¹ та виробництво унікального різачного устаткування. Тому і підготовка спеціалістів-різачників здійснювалася безпосередньо на виробництві — для такої спеціальності потрібні унікальні здібності, які передаються у спадок від батька сину. Крім того, створена лабораторія по виготовленню хімічних речовин, таких як клеї, спецрозчинники, фарби для шкіри, розчини по обробці сировини й остаточній обробці продукції. Таким чином, розвиток «чохольної» галузі сприяв розвитку допоміжних галузей.

Впровадження нових технологій потребувало нового обладнання. Старе устаткування вичерпало свій потенціал. Воно також обмежувало можливості щодо збільшення обсягів виробництва відповідно до зростаючих потреб ринку. Тому виникла нагальна потреба у його заміні. Вітчизняні, російські та білоруські машини за своїми технічними характеристиками не могли забезпечити необхідної точності виготовлення. Вимоги щодо забезпечення високої надійності в роботі й підвищеної точності виготовлення чохольної продукції могло задовольнити лише устаткування виробництва Німеччини та Японії, на яке і було поступово замінено застаріле обладнання.

І знову яскраві спогади... Готуючись до святкування Нового 2003 р., В'ячеслав Гуденок зі своєю командою підводили підсумки діяльності ТОВ «КСК» за два роки. З радістю вони усвідомлювали, що саме завдяки прийнятим ними вірним управлінським рішенням компанія стала лідером на вітчизняному ринку аксесуарів для мобільних телефонів.

¹ Різак — це контурний ніж для розкрою виробу, при виготовленні якого потрібна підвищена точність $\pm 0,1$ мм.

Етап 3. Бізнес без кордонів

Після завершення етапу закріплення на ринку для продукції «Valenta» керівництвом компанії були встановлені найвищі стандарти: лише високоякісна сировина, найсучасніші екологічно чисті технології та розробки власних дизайнерів і технологів. Продукція підприємства запатентована, як і окремі технологічні рішення. На підприємстві почав діяти тренінг-центр «Valenta» з підготовки фахівців. Його робота була організована наступним чином: команда (технолог, швачки, майстер) з підприємства-партнера приїжджає в центр і один—два тижні, а за необхідності й місяць навчається на базовому підприємстві. Проблема забезпечення підприємства молодими кадрами вирішувалася шляхом встановлення зв'язків з Київським університетом технологій та дизайну, в навчальний план якого було введено нові дисципліни щодо виготовлення шкіргалантерейних виробів — аксесуарів для мобільних телефонів. ТОВ «КСК» почало працювати безпосередньо з виробниками плівки. Шкіра, фурнітура, різак, оснащення, «хімія» для виробництва тощо — все це почало вироблятися на Україні підприємствами, які або увійшли до складу компанії ТОВ «КСК», або уклали з нею довготривалі договірні відносини. Вони співпрацюють у межах мережевої структури, до складу якої входить дев'ять українських підприємств.

Отже, підсумки підведено. В'ячеславу Гуденку здається, що не так давно ТОВ «КСК» належало до підприємств, які працювали на ненасиченому ринку та мали невелику кількість конкурентів і слабо поінформованих клієнтів. Та життя не стоїть на місці — ситуація змінюється. І вже минає той період у діяльності ТОВ «КСК», коли успіх підприємства залежав виключно від швидкості реагування на зміни кон'юнктури ринку. Вже нині компанія працює на розвиненому ринку з високим ступенем інтенсивності конкуренції. В'ячеслав розуміє, що знову прийшов час визначити нові стратегічні пріоритети та встановити чіткі маркетингові цілі.

Зміна вподобань споживачів

Як уже зазначалося, серед молоді та студентства, які є основним сегментом «Valenta», спостерігається тенденція до

невикористання чохла (додаток Е). Разом з цим підвищується попит на футляри, як чоловічі, так і жіночі. Але для жінки футляр — це вже не просто «коробочка для телефону», це — елегантний аксесуар, який повинен пасувати до одягу та вміщувати не тільки телефон, але й деякі дрібнички (додаток Ж). Такі вподобання суттєво змінюють підходи до планування асортименту продукції на підприємстві. Моду необхідно створювати та розвивати, і це стає можливим за сучасних ринкових умов¹ та завдяки організації власного дизайнерського центру з експериментальною лабораторією.

В'ячеслав та його команда впевнені, що їх основним цільовим сегментом по аксесуарах для мобільних телефонів залишається молодь. Одночасно вони усвідомлюють, що існують також інші потенційно перспективні сегменти ринків, на які можна поширювати свою діяльність (додаток З), і навіть ринки, що не відносяться нині до сфери їх основної діяльності. З урахуванням зміни вподобань споживачів перед командою керівників ТОВ «КСК» постає необхідність вирішення проблеми оперативного реагування на зміни ринкових тенденцій, тим більше що загострюється конкурентна боротьба як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. На сьогодні основними конкурентами торгової марки «Valenta» серед українських виробників є торгові марки «Trinity» та «Clio». Крім того, на європейський ринок аксесуарів для мобільних телефонів найближчим часом планує виходити російська компанія «Inter-Step».

Оперативне реагування на запити ринку

За умов діяльності на розвиненому ринку з високим рівнем інтенсивності конкуренції критичним фактором подальшого розвитку стає боротьба за швидкість і повноту виконання запитів покупців. Завдяки оптимізації операцій технологічного процесу термін виготовлення продукції скоротився до трьох—чотирьох днів. Усі резерви щодо поліпшення організації виробничої

¹ На сьогодні «мобілізація» населення України складає лише 4 000 000 чол. «Мобілізація» Росії — близько 17 000 000 людей. Рівень «мобілізації» європейських країн доходить до 90 % населення. Сусідня Польща має «мобілізацію» майже 36 %. Світові продажі на мобільні телефони щорічно збільшуються на 40 %, на українському ринку продажі зростають на 100 % щорічно. Експерти прогнозують, що темпи розвитку цієї галузі зберуться на такому високому рівні в найближчі три роки. За проведеними дослідженнями, в Україні мобільними аксесуарами користувались (продовжує користуватись) близько 20 % користувачів мобільних телефонів і кожен п'ятий абонент мобільного зв'язку думає про покупку чохла або іншого аксесуара.

діяльності було вичерпано і тому найбільш актуальним стало скорочення терміну обслуговування клієнтів. Для досягнення такої конкурентної переваги на складі необхідно мати весь асортимент продукції в усіх варіаціях.

На даний момент існує близько 250 моделей телефонів, на кожну з яких необхідно мати не менше п'ять варіантів дизайнерських рішень різних конструкцій. А це потребує налагодження системи управління складськими запасами та використання сучасних логістичних підходів, що дасть можливість вчасно забезпечувати задоволення вимог споживача.

Збут

На етапі становлення ринку аксесуарів для мобільних телефонів збутові переваги одержали ті підприємства, що з самого початку були орієнтовані на розвиток власної дилерської мережі. Компанія «КСК» починала реалізовувати свою продукцію великим оптовим компаніям. Відповідно перші рекламні заходи спрямувались на оптових реалізаторів аксесуарів для мобільних телефонів. Рекламні повідомлення мали інформаційний характер щодо асортименту продукції і розміщувалися в спеціалізованих періодичних виданнях («Мобильное радио», «Russian radio» та ін.). Компанія також брала активну участь у вітчизняних та міжнародних спеціалізованих виставках.

Згодом створення власної дилерської мережі стало актуальним і для ТОВ «КСК», враховуючи також той факт, що стратегія розвитку компанії з самого початку включала орієнтацію на експорт (на сьогодні доля експорту в Росію складає близько 50% продукції). Крім того, постійно тривав пошук нових ринків збуту — нових територій, регіонів і країн. Відповідно повинен змінитися й характер рекламних заходів зі спрямуванням на кінцевого споживача.

Для виходу на нові ринки є всі передумови — постійне оновлення асортименту, потужності, які можуть забезпечити необхідні обсяги виробництва, якості продукції, стабільність діяльності, оригінальний дизайн. З метою закріплення на них необхідно сформувати дизайнерські бюро, які постійно

розроблятимуть нові напрями в дизайні та створюватимуть моду на дану продукцію.

Крім того, необхідно враховувати дані результатів сучасних досліджень, які доводять, що час конкуренції товарів минає і поступово йому на заміну приходить епоха конкуренції брендів. Бренди широко входять у повсякденне життя людей і займають все більше місця в ньому та навіть у самій культурі в цілому. Хоч для більшості українських споживачів торгова марка на сьогодні ще не має особливого значення¹, але таке становище не триватиме довго (додаток І). Експерти прогнозують посилення впливу брендів на вітчизняного споживача вже найближчим часом. Тому для одержання нової конкурентної переваги необхідно створювати нові та підсилювати вже створені бренди.

Сьогодення «Valenta»

Інноваційні технології виготовлення шкіряних аксесуарів, сучасні маркетингові методики, спрямованість менеджменту на перспективу сприяли стрімкому успіхові компанії не тільки в Україні, але й за її межами. На сьогодні бренд «Valenta» об'єднав дев'ять підприємств — як власних, так і тих, що приєдналися на партнерських засадах — із загальною чисельністю близько 1500 працюючих. Виробничі потужності підприємства — 500 000 одиниць продукції на місяць. Нині всі підприємства працюють за такою схемою: головне виробництво ТОВ «КСК — це великий дизайнерський центр, де не тільки з'являються всі ексклюзивні новинки від «Valenta» (відпрацьовується весь технологічний ланцюжок — від розробки моделі й закупівлі сировини до пакування, продажу та якісного обслуговування клієнтів), але й навчаються керівники всіх рівнів, технологи та робітники дочірніх підрозділів, і в такий спосіб повністю дублюються апробований технологічний процес та маркетингові технології. Інші підприємства використовують на практиці той досвід, якому вони були навчені на головному підприємстві, реалізуючи таким чином основну концепцію внутрішнього бенчмаркінгу.

На сьогодні компанія ТОВ «КСК» займає стійкі позиції на ринку і є одним з найбільших виробників аксесуарів для

¹ Кореспондент. — 2003. — 31 жовт. — № 42.

мобільних телефонів на території Східної Європи. Її дилери працюють в усіх регіонах України, в республіці Білорусь, Росії, де «Valenta» успішно конкурує з місцевими та зарубіжними виробниками. Представництва компанії присутні також у Західній Європі, Канаді й США. Можна говорити про закладання основи для популяризації бренду «Valenta», який об'єднує декілька брендів окремих і зовсім різних продуктів за основними напрямками діяльності компанії:

- Valenta Mobile TM — аксесуари для мобільних телефонів;
- Valenta TM — шкіргалантерея з натуральної шкіри (сумки, портфелі);
- Valenta Classic, Valenta Mama — класичний одяг та одяг для майбутніх мам;
- RMZ TM — обладнання для взуттєвої промисловості й шкіргалантереї;
- Valenta Auto — чохли для автомобілів.



Питання для обговорення та завдання

1. Які інноваційні рішення були прийняті керівництвом ТОВ «КСК» для вирішення проблем, що виникли на різних етапах розвитку?
2. Чи існують причинно-наслідкові зв'язки між організаційною культурою та ринковим успіхом підприємства?
3. Охарактеризуйте за матрицею BCG етапи життєвого циклу продукції, що виготовлялася на ТОВ «КСК» у даний період?
4. Визначте «вузькі» місця в діяльності компанії на даному етапі розвитку.
5. Проведіть аналіз конкурентного середовища ринку аксесуарів для мобільних телефонів, використовуючи модель «галузевої конкуренції» («п'яти сил конкуренції») М. Портера. Результати аналізу доцільно оформити у вигляді таблиці:

Параметри	Оцінка (за 5-бальною шкалою)
-----------	------------------------------

1. Можливий показник зростання галузі 2. Легкість входу нових фірм у галузь 3. Інтенсивність конкуренції серед фірм 4. Рівень використання товарів-субститутів 5. Рівень впливу покупців і власників торгової мережі 6. Рівень технологічності в галузі 7. Показник інноваційної діяльності в галузі	
--	--

6. Які перспективні сегменти ринку для компанії «КСК» з її можливостями, досвідом Ви вбачаєте на найближчі роки? Які напрями диверсифікації діяльності «Valenta» ви вбачаєте можливими?

7. До якої збутової стратегії необхідно перейти підприємству з урахуванням зміни власної орієнтації, ситуації на ринку та стратегічними планами керівництва? Які заходи в цьому напрямі слід здійснити?

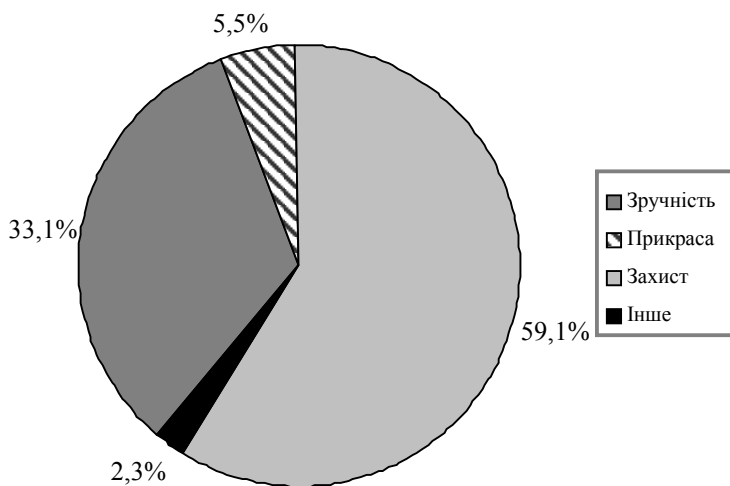
8. Чи зазнали змін візія та місія компанії в періоді виживання, закріплення та зростання компанії? Чи потребують вони переосмислення або оновлення?

9. Яку політику щодо брендінгу ви порекомендували б компанії «КСК» — розвиток бренду компанії, окремих продуктів тощо?

10. Оцініть діяльність ТОВ «КСК» за критеріями Європейської моделі ділової досконалості. За результатами аналізу визначіть вузькі місця, спираючись на визначені критерії і підкритерії, та обґрунтуйте напрями подальшого вдосконалення компанії.

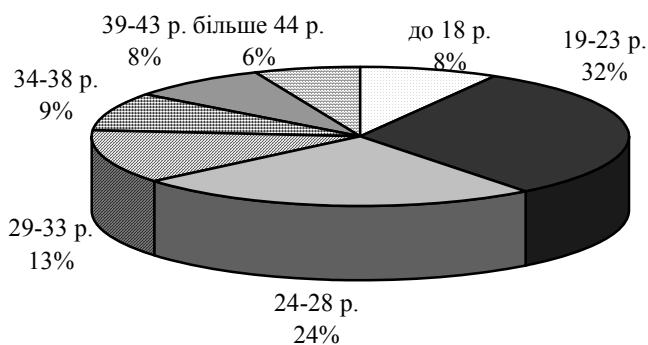
Додаток А¹

¹ Додатки складено на основі матеріалів, наданих ТОВ «КСК», та дослідження, проведеного компанією Sirex Marketing Service — www.4p.com.ua



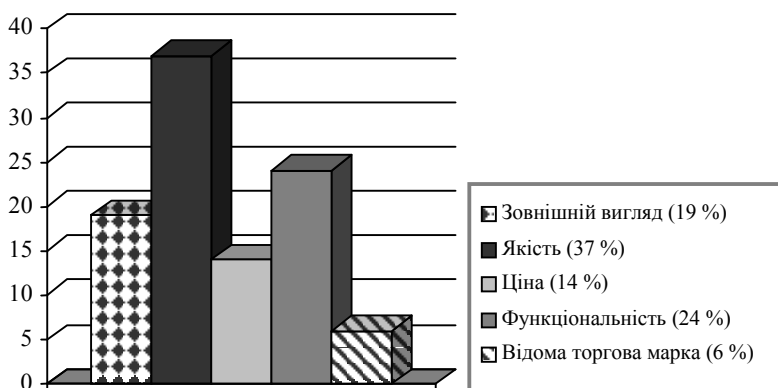
Причини купівлі чохла (ціль використання)

Додаток Б



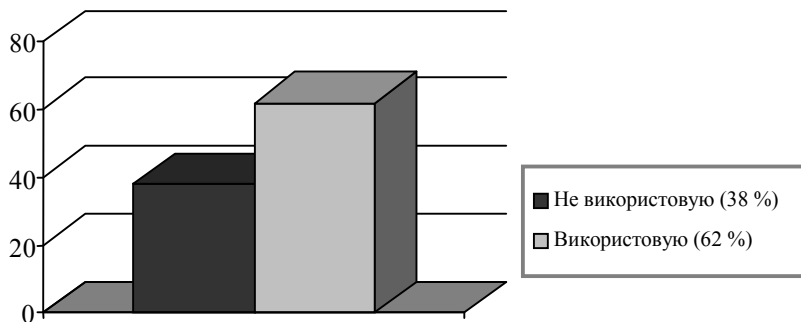
Розподіл споживачів аксесуарів за віком

Додаток В

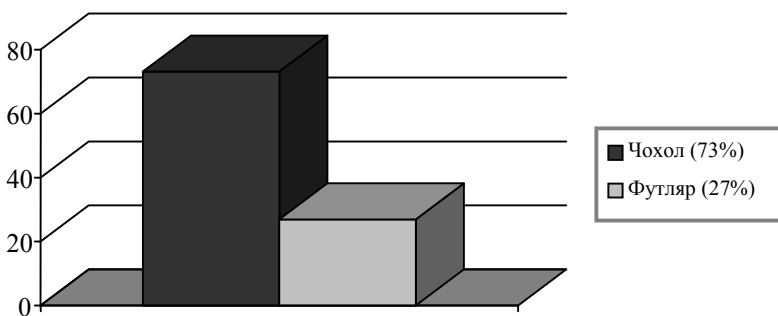


Найбільш цінні характеристики аксесуарів для споживачів

Додаток Г

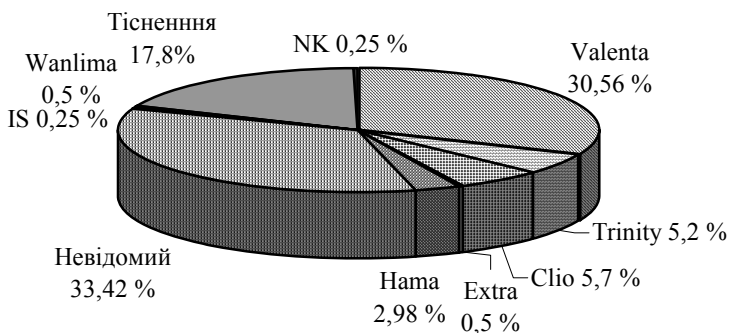


Розподіл користувачів мобільних телефонів за використанням аксесуарів

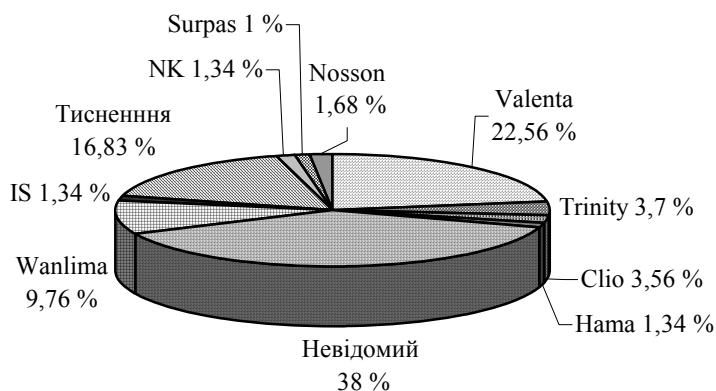


Розподіл споживачів аксесуарів

Додаток Д

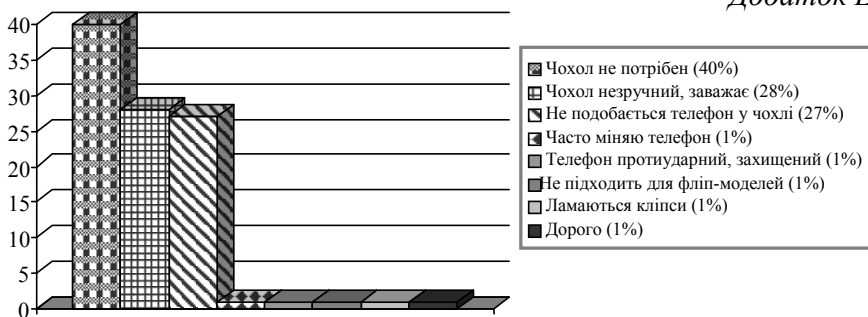


Розподіл смаків споживачів чохлаів



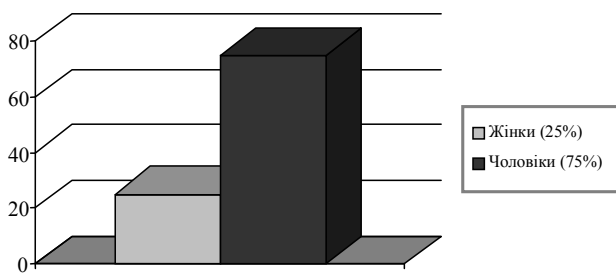
Розподіл смаків споживачів футлярів

Додаток Е



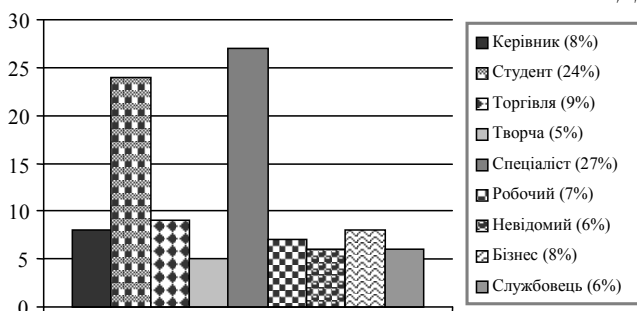
Причини відмови від використання чохлаів

Додаток Ж



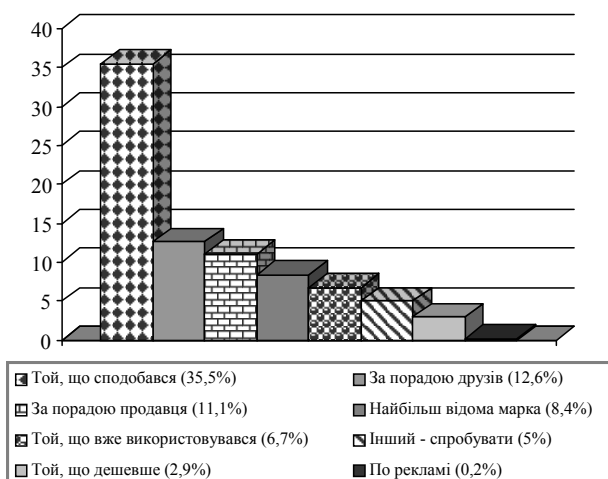
Розподіл споживачів аксесуарів за статтю

Додаток 3



Розподіл споживачів аксесуарів за професійною діяльністю

Додаток 1



Фактори, що впливають на вибір аксесуарів

2.15. «SELA» — стиль життя!

Предмет ситуаційної справи: франчайзинг як спосіб реалізації стратегії зростання на різних фазах життєвого циклу підприємства.

Підприємство, на матеріалах якого підготовлено кейс: російська корпорація «Sela».

Мета застосування ситуаційної справи: ознайомитися із сутністю франчайзингу як способу входження в бізнес; розглянути стратегію розвитку збутової мережі зусиллями франчайзі; визначити особливості франчайзингової системи ведення бізнесу в пострадянських країнах.

Дисципліни, при засвоєнні яких може використовуватися ситуаційна справа:

«Менеджмент», «Підприємництво та малий бізнес», «Стратегічне управління», «Маркетинг», «Управління ризиками» тощо.

Кількість годин, необхідних для розгляду кейсу (за умови позааудиторного ознайомлення з матеріалами ситуаційної справи) — 2 год.

У 2003 р. на ринок України вийшла російська корпорація «Sela»¹, що виробляє повсякденний одяг для всієї родини. «Sela» — російська марка, що може бути позиційована як інтернаціональна, тому що розробляються колекції одягу в Ізраїлі, виробляються в Китаї, а продаються на пострадянському просторі та й не тільки. Ідея створення цього бізнесу належить двом братам — Борисові Остроброду (Ізраїль) та Аркадію Пекаревському (Росія).

У 1991 р. «Sela» відкрила своє перше представництво у Санкт-Петербурзі, до магазинів якого протягом наступних шести років компанія поставляла оптові партії одягу. Рішення про розвиток власної роздрібної мережі було прийнято у 1997 р. Щоб розпочати роздрібний бізнес, довелося взяти кредит. Власні магазини були відкриті в Санкт-Петербурзі та Москві. Просуватися в регіони компанія вирішила шляхом розвитку франчайзингової мережі.

Протягом чотирьох років компанія розвивала франчайзингову мережу в Росії, а потім розпочала експансію на зовнішні ринки. На сьогоднішній день магазини відкриті в Ізраїлі, Китаї, Естонії, Литві, Латвії, Киргизстані, Казахстані, Беларусі, Україні та

¹ Sela (івр.) — скеля, постійність, надійність.

Грузії. Магазины відкриваються в містах з населенням понад 20 тис.

Перші, магазини в Україні були відкриті в 2003 р. В планах корпорації було відкриття п'яти магазинів до кінця року, але вже через кілька місяців у Києві відкрито шість магазинів «Sela», а до кінця року їх було вже 14. Швидко знайшлися партнери в Харкові, Севастополі, Ізмаїлі, Іллічевську, Чернівцях, Миколаєві, Донецьку, Черкасах і Хмельницькому (додатки А, Б).

Корпорація з самого початку чітко визначила політику розвитку франчайзингової мережі. «Sela» не стала стягувати традиційні для таких відносин паушальний внесок (первісна вартість франшизи) та платежі роялті (% від обсягу реалізації). В результаті за перші чотири роки було відкрито 40 магазинів регіональної мережі. Стрімке зростання мережі почалося у 2002 р., після того як компанія розробила єдині стандарти торгівлі. Лише за цей рік відкрилося 60 нових магазинів (додаток В).

Залежно від площі й місця розташування приміщення «Sela» виділяє два можливих формати магазинів — стандартні (площею від 100 до 200 кв. м, що розташовуються в периферійних районах міста) та концептуальні (площею понад 200 кв. м, що знаходяться в стратегічно важливій для корпорації частині міста). Витрати на відкриття магазину стандартного формату складають близько \$ 60—70 тис. без вартості приміщення. З них вартість першої партії товару становить \$ 30—40 тис. Як свідчить досвід, у середньому такий магазин окупається протягом двох років. Інвестиції в концептуальний магазин на порядок вищі (\$ 300—400 тис.), але для нього корпорація може надати товарний кредит у розмірі 40 % від вартості першого замовлення. Магазин такого масштабу окупається за рік.

Із самого початку робота з потенційним франчайзі будується за наступною схемою: заявка, що надійшла, направляється в два відділи — продажів і просування. Менеджер департаменту продажів зв'язується із заявником, розповідає про принципи роботи корпорації «Sela», з'ясовує, чи є приміщення для магазину. Потім фахівець з мерчандайзингу виїжджає на місце, оцінює це приміщення і визначає розташування торгових зон, устаткування, іміджевих елементів та ін. За правилами, відкриття магазину повинно відбутися не пізніше як за два місяці. Підготовка приміщення, ремонтні роботи, закупівля й установка обладнання сплачуються самим франчайзі. Корпорація не надає кредиту на відкриття магазину, проте проект дизайну торгової точки виконує безкоштовно.

Корпорація «Sela» допомагає своїм партнерам у відкритті магазинів (починаючи від оформлення інтер'єру і закінчуючи навчанням персоналу). У власних магазинах корпорації регулярно проводяться тренінги для персоналу франшизних магазинів. Крім того, й після відкриття магазинів корпорація постійно реалізує інші програми підтримки партнерів, а саме: представлення нових сезонних колекцій, навчальні семінари, конференції та консультивання.

За франчайзинговим договором, партнеру «Sela» передаються всі технології, необхідні для організації роздрібної торгівлі: стандарти мерчандайзингу (від формування асортименту до варіантів викладення товару), стандарти виробництва рекламної продукції, включаючи стандарти її розміщення і кріплення в торговому залі, стандарти підбору й роботи торгового персоналу, стандарти організації складського господарства, логістики, а також програмне забезпечення. Розроблені стандарти торгівлі докладно описані в «Стандартах фірмової торгівлі корпорації «Sela», а також у кількох методичних документах, що передаються партнеру.

Не менш важливою складовою франчайзингу є опис взаємин з партнерами. Їх фінансова сторона регламентована в «Товарно-кредитній політиці» корпорації. Перед початком роботи, як свідчення серйозності намірів, партнер перераховує на депозит корпорації 10 % від вартості першого замовлення, що потім зараховується при оплаті. За своєчасну сплату, великі обсяги замовлень, сертифіковану торгівлю партнер «Sela» може одержати різні знижки (сумарна знижка не може перевищувати 10 %). Одночасно компанія залишає за собою право накладати на франчайзі штрафні санкції за порушення платіжної дисципліни (у межах наданої знижки).

Наприкінці кожного тижня франчайзі зобов'язані надавати корпорації звіт про залишки нереалізованого товару. Ці дані аналізуються в головному офісі з метою визначення життєвого циклу різних асортиментних позицій. Така робота дозволяє відстежувати зміни вподобань споживачів на локальних ринках і вчасно реагувати на них, оптимізуючи логістичну схему роботи.

На базі програми «1C» була розроблена автоматизована програма обліку «1C Sela», що дозволяє вести облік руху товару, фіксувати продажі, складати звіти про товарний залишок у торговій залі й у складському приміщенні магазину, аналізувати продажі по артикулах у кольорах і розмірах та на основі виявленого попиту складати заявки підсортювання товару. Це

програмне забезпечення було випробувано в одному з магазинів, і в результаті цей магазин став здійснювати ті ж обсяги продажів при зменшенні закупівель у 3 рази.

Продаж залишків здійснюється за стандартною схемою: спочатку їх переміщують на полиці або в «неударні» зони торгового залу; потім, після закінчення сезону одиниці товару, що залишилися, забирають на склад, і вони з'являються в магазині знову лише в період розпродажу. Як правило, залишки складають не більше 10 % від загального обсягу продажів. У Санкт-Петербурзі, наприклад, працюють два магазини економ-класу, де реалізуються речі, пошкоджені в процесі реалізації. В Києві у 2004 р. відкрито стоковий фірмовий магазин.

Стандарти компанії постійно вдосконалюються, тому головним чинником для партнерів залишається вимога крокувати в ногу з корпорацією. В останній вважають, що франчайзі мають досить можливостей, щоб додержуватися цього принципу. Через певний час, після відкриття магазину (від трьох місяців до року) компанія проводить його сертифікацію. Сертифікований магазин отримує право на знижку в 2 % від оптової ціни замовлення. Крім того, сертифікат надає право на закріплення за франчайзі «страхової» території, тобто захищає від відкриття на ній інших магазинів «Sela».

Проте, якщо після перших шести місяців роботи магазин не виходить на сертифікацію, корпорація направляє туди кризового менеджера, який разом з власником бізнесу керує підприємством протягом одного—трьох місяців, але не більше. У даний період корпорація «Sela» готова нести витрати, наприклад, сплатити рекламу, додаткове устаткування чи освітлення. Кризовий менеджер контролює товарні потоки, обсяги продажів, залишки товарів, роботу персоналу. Разом з фахівцями він розробляє PR-програму для конкретного міста і виводить магазин на належний рівень діяльності.

Виданий сертифікат дійсний протягом двох років і є гарантією того, що магазин відповідає стандартам компанії і не вимагає перетворень на цей період часу. Після закінчення терміну дії сертифікату франчайзі надається ще рік, щоб привести магазин у відповідність з новими стандартами. Протягом цього часу магазин вважається «перехідним».

Товарно-асортиментна політика «Sela» розвивалася завдяки постійному спостереженню за змінами вподобань кінцевого споживача. Спочатку корпорація виробляла переважно спортивний одяг і одяг для відпочинку, призначений для дітей і

чоловіків. Дещо пізніше був налагоджений випуск одягу для жінок, які ведуть активний спосіб життя. Постійно досліджуючи ринок, компанія звернула увагу на такі цільові групи, як підлітки й молодь. Але позиціонування «Sela» залишалося незмінним — комфортний одяг у середньому ціновому сегменті. Середня вартість покупки однієї речі в «Sela» становить \$ 15—18.

З 1998 р., орієнтуючись на нових покупців, корпорація почала випускати одяг колекціями. Основним поштовхом до цього стала серпнева криза, після якої частина споживачів преміум-сегмента стала вдягатися саме в «Sela». Одяг компанії повною мірою відповідав прагненню споживачів із середніми доходами вдягатися сучасно та недорого. На сьогодні щорічне оновлення колекцій складає 90 % асортименту.

В Україні асортимент продається в тих же пропорціях, що і в Росії: 30—40 % від загального обсягу продажів у грошовому вираженні становить жіночий одяг, 20—30 % — чоловічий, 20—30% — дитячий та підлітковий, інше — білизна й аксесуари. Відзначається лише більша прихильність українців до яскравих кольорів.

У серпні 2004 р. корпорація «Sela» відкрила в Києві магазин розпродаж, який є центром постійних знижок. На досить великій площі (близько 500 кв. м.) розділені три основні зони розміщення товару: колекція поточного сезону — «Sela-оптіма», попередніх сезонів — «Sela-сток», а також товари, що втратили якість у процесі реалізації — «Sela-економ».

У 2003 р. корпорація прийняла рішення з 1 січня 2004 р. ввести 1 % роялті від роздрібного товарообігу магазинів мережі з поквартальною періодичністю виплат. Це стало можливим лише після офіційного оформлення в Росії ліцензії на франчайзинговий договір «Sela». З платежів роялті формується загальний рекламний бюджет для просування торгової марки корпорації «Sela».

Пріоритетним для корпорації залишається розвиток торгової мережі. Сьогодні в Росії налічується більше 300 фірмових магазинів «Sela». За прогнозами компанії, для насичення російського ринку знадобиться відкрити ще 100 магазинів. Максимальна потенційна величина мережі в Україні оцінюється в 150 магазинів. Її побудову компанія планує завершити в найближчі три роки. З 1 січня 2005 р., коли в Європі буде скасовано квоти на імпорту товарів, корпорація «Sela» здійснить перші кроки в Іспанію та Фінляндію.

Питання для обговорення в малих групах



1. Які фактори привели до стрімкого розвитку франчайзингової мережі «Sela»?
2. Який вид франчайзингу реалізує корпорація «Sela»?
3. Які елементи включає франшиза корпорації «Sela»?
4. Які небезпеки можуть постати перед компанією «Sela» в подальшому?
5. Які обмеження ви вбачаєте щодо використання франчайзингу в Україні?

Список інформаційних джерел

1. Моисеев В. Умение бороться с нежеланием много продавать // Компаньон. — 2004. — № 36. — С. 28—31.
2. Фролова В. «...основные веяния моды известны...» // Бизнес. — 2004. — № 41. — С. 122—124.
3. Шамрай Г. Без неучтенных мелочей // Контракты. — 2004. — № 14. — С. 42—43.
4. Sela: транснациональная сеть step by step // Новый маркетинг. — 2004. — № 6. — С. 28—35.
5. Sela: одежда и аксессуары // Скидки ньюс. — 2004. — № 10. — С. 30—31.
6. www.sela.biz
7. www.sela.com
8. www.sela.ru/parad.info

Додаток А

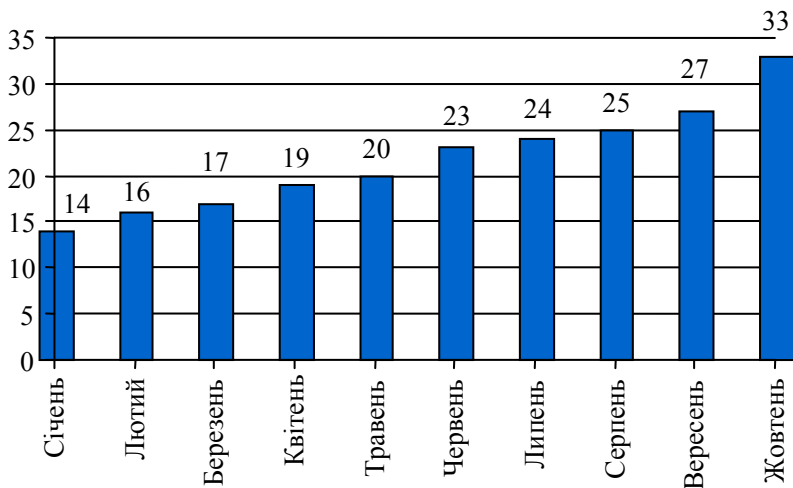
ЗВЕДЕНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ «SELA» ПО МІСТАХ УКРАЇНИ ЗА ПЕРШЕ ПІВРІЧЧЯ 2004 р.

Місто	Чисельність населення, тис. чол.	Загальна торгова площа, кв. м	Частка в загальному обсязі реалізації, %
Київ	2630	1340	51,4
Одеса	1000	370	20,1
Севастополь	360	80	4,5
Харків	1500	100	3,6
Ізмаїл	95	65	1,8
Чернівці	260	100	2,4

Миколаїв	508	430	6,3
Іллічевськ	57	120	2,1
Черкаси	311	209	1,2
Донецьк	1050	430	6,3
Хмельницький	260	115	0,3
Разом		2605	100

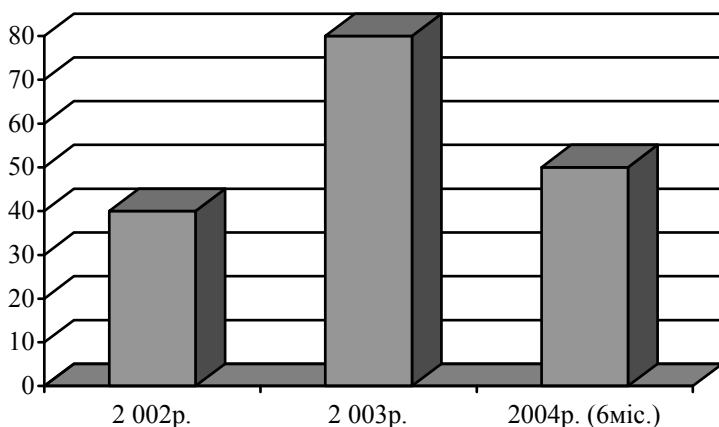
Додаток Б

ДИНАМІКА РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ «SELA» В УКРАЇНІ В 2004 р.
(КІЛЬКІСТЬ МАГАЗИНІВ, од.)



Додаток В

ДИНАМІКА ТОВАРООБІГУ МЕРЕЖІ «SELA», МЛН USD



2.16. Багато пива не буває!

Предмет ситуаційної справи: формування навичок аналізу корпоративного середовища, обґрунтування доцільності та вибору виду і форми інтеграції суб'єктів господарювання.

Підприємства, на матеріалах яких підготовлено кейс: вітчизняні виробники пива.

Мета застосування ситуаційної справи: закріплення теоретичних знань, набутих студентами у процесі вивчення дисципліни «Управління корпораціями (АТ)», розвиток навичок аналітичної обробки даних джерел первинної інформації, розвиток вмінь самостійного формулювання висновків, обґрунтування та розробки пропозицій, обстоювання власної точки зору з проблем, що досліджуються.

Дисципліни, засвоєння яких може супроводжуватись ситуаційною справою: «Макроекономіка», «Економіка підприємства», «Стратегічне управління».

Мінімальна кількість годин, необхідних для розгляду кейсу (за умови позааудиторного ознайомлення з матеріалами ситуаційної справи — 2 год.

Ринок пива України є одним з найбільш динамічних (рис. 1).

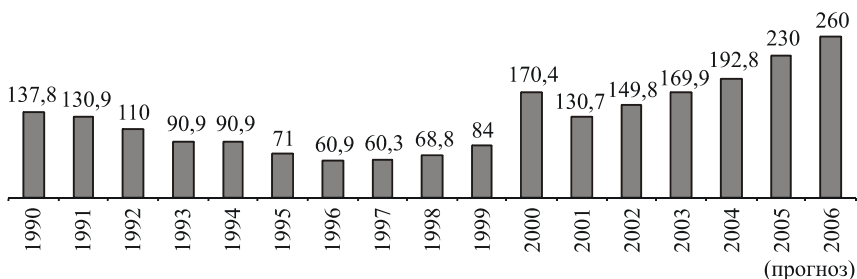


Рис. 1. Динаміка виробництва пива в Україні (млн дал.)¹

Деякі з фахівців стверджують, що вітчизняний ринок пива близький до насичення, оцінюючи його потенційну місткість у 250 млн дал. Однак навіть якщо порівнювати українців з росіянами, резерви зростання в нашій країні ще є: у 2004 р. пересічний українець випив 36 л пива, росіянин — 58 л, а чех — 161 л (рис.2). Це свідчить про те, що український пивний ринок досі перебуває в стадії формування і наразі далекий від насичення. На тлі стійкого зниження споживання горілки можна впевнено говорити про його хороші перспективи.

¹ Борьба с идиотизмом // Бизнес. — 2005. — № 8 (631).

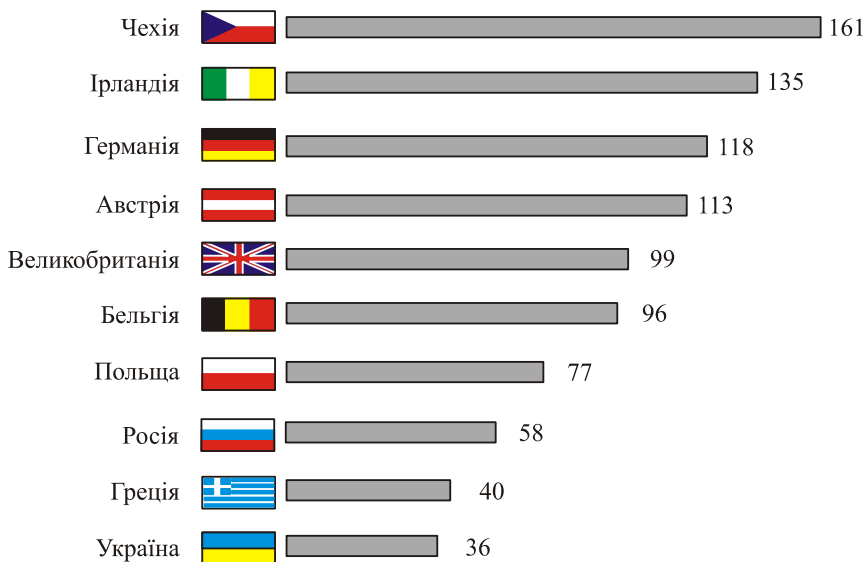


Рис. 2. Споживання пива на 1 особу у 2004 р.¹

За даними Держкомстату України виробництвом пива на сьогоднішній день займаються 52 великих і середніх підприємства різних форм власності. На сьогоднішній день ринок пива України поділили між собою чотири «акули» пивного бізнесу: Sun Interbrew, «Оболонь», ВВН і «Сармат». На них припадає майже 84 % усіх продажів (рис. 3). Поступово скорочується частка дрібних пивзаводів (їх в країні близько 100). У 2003 р. близько 60 підприємств, що не входять до «великої четвірки», виготовили на 14,8 млн дал пива — на 2 млн дал менше ніж у 2002 році. Ці підприємства, орієнтовані виключно на місцеві ринки, вимушені скорочувати виробництво або закриватися.

¹ За даними досліджень The Canadean.

Частки компаній на ринку пива 2002 року

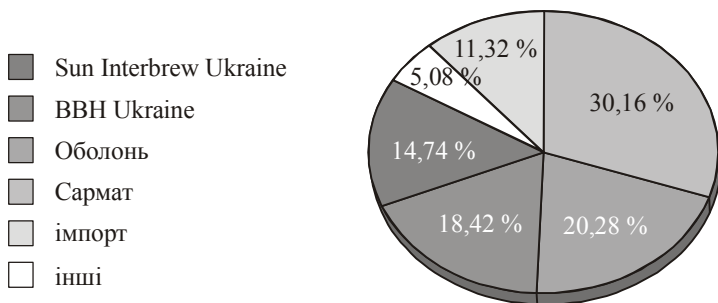


Рис. 3. Частки компаній на українському ринку пива у 2002 р.¹

Експорт-імпорт

Експорт пива з України практично означає експорт ЗАТ «Оболонь». За підсумками 2002—2003 рр. частка «Оболоні» у загальноукраїнському експорті (13,5 млн дал у 2003 р.) залишається у межах 80 %. На сьогодні частка експорту перевищує чверть виробництва «Оболоні». ЗАТ «Оболонь» експортує пиво до 17 країн світу, зокрема у Німеччину, Росію, Білорусь, Естонію, Молдову, Велику Британію, Канаду, Сполучені Штати, Чехію, Ізраїль, Корею, Австралію тощо. Друге місце за обсягом експорту впевнено посідає Sun Interbrew з часткою вивозу продукції 13 %.

Представники найбільших пивних компаній країни стверджують, що не займаються просуванням свого товару за кордон і не витрачають кошти на «розкручування» своїх напоїв. Однією з причин цього є те, що пивовари не так вже й багато заробляють на експорті: у 2001 р. пиво за рубіж продавали в середньому за \$ 0,29 за 1 л, що в розрахунку на півлітрову пляшку пива становить 14,5 цента (приблизно 78 копійок)². Для всіх пивоварів пріоритетним напрямом залишається зміцнення позицій на внутрішньому ринку.

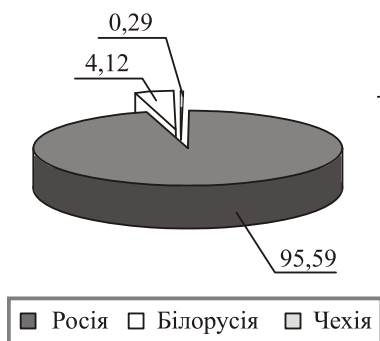
У зовнішній торгівлі пивом з Україною перше місце займає Росія. Вона є найбільшим споживачем українського пива (рис. 4). Водночас ця країна є й найбільшим постачальником імпортного (4,3 млн дал у 2003 р. за загального імпорту 4,69 млн дал).

¹ За даними www.analytics.com.ua.

² Пивные хроники 2002 // Бизнес. — 2002. — № 16 (483).

Основне імпортне пиво на ринку України — «Балтика» (близько 75% імпорту або 2,7 млн дал у фізичному обсязі).

Країни — імпортери пива
в Україну у вересні, %



Країни — експортери
українського пива у вересні, %

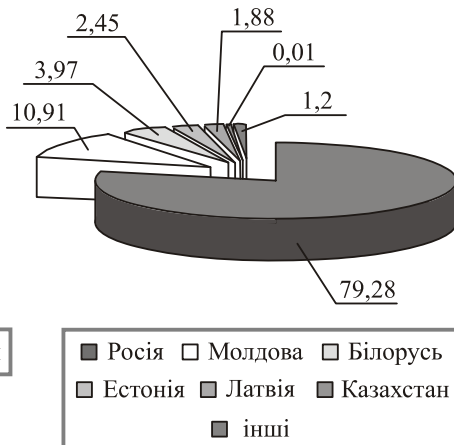


Рис. 4. Структура експорту-імпорту пива в Україні¹

Українське експортне пиво позиціонується в середньому і низькому цінових сегментах. Імпортується ж переважно пиво преміум-класу (від 5 грн за пляшку) — вітчизняні пивовари до останнього часу на цей сегмент практично не працювали.

Незначна частка імпорту обумовлена не лише споживчими перевагами вітчизняних любителів пива, а й вибором іноземних компаній способу присутності на ринку. Виробництво «своїх» імпортних марок (Beck's, Stella Artois, Tuborg) дозволяє зменшити ціну на продукт, а також отримати цінову перевагу перед аналогічною продукцією інших іноземних виробників.

Схеми збуту

Великі виробники активно розвивають власні регіональні мережі. Метою фірмової торгівлі є передусім скорочення збутового ланцюжка — з нього вилучається звичайний оптовик, тобто дистриб'ютор безпосередньо постачає пиво у роздрібну мережу. Крім того, виробники розвивають і власну роздрібну

¹ Пивовари рятуються в Україні // Галицькі контракти. — 2004. — № 45.

торгівлю, відкриваючи пивбари і підписуючи «ексклюзивні» договори з магазинами (рис. 5).

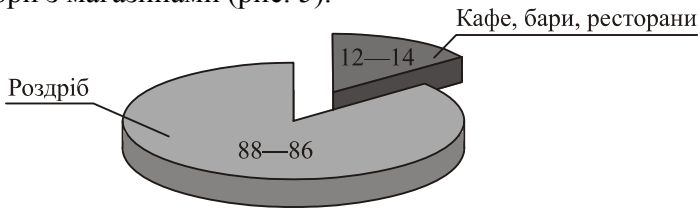


Рис. 5. Структура реалізації пива в Україні, %¹

З метою пом'якшення сезонних коливань підприємствам доводиться розширювати асортимент у несприятливий період. Останні роки сезонне падіння попиту незначне, що пояснюється активним розвитком пивбарів і нарощуванням випуску пива для домашнього споживання — в ПЕТ-пляшках (табл. 1).

Таблиця 1

СТРУКТУРА ПРОДАЖУ ПИВА В УКРАЇНІ ЗА ВИДАМИ ПАКУВАННЯ У 2002—2003 рр., %

Пакування	Обсяги продажу	
	2002	2003
Скляна пляшка 0,33 л	2,1	1,7
Скляна пляшка 0,5 л	72,8	68,3
Пет-пляшка 1 л	14,8	19,2
Пет-пляшка 1,5 л	2,7	2,9
Пет-пляшка 2 л	5	6
Алюмінієва банка 0,33 л	0,2	0,2
Алюмінієва банка 0,5 л	2,4	1,7

Сировинні ринки

Основні складові пива — вода, ячмінний солод, хміль. Одна з найбільш гострих проблем вітчизняних пивоварів — дефіцит сировини.

Хміль

Хміль вирощують в дев'яти регіонах України, головним чином в Житомирській, Рівненській і Волинській областях.

¹ Боряба с идиотизмом // Бизнес. — 2005. — № 8 (631).

Щорічна потреба в цьому продукті складає не менше ніж 3,6 тис. т. З огляду на зростаюче виробництво, збільшується і попит на хміль. Внутрішнє ж виробництво ледь дотягує до 1 тис. т, а в 2002 р. взагалі було зібрано лише близько 500 т. Якість українського хмелю влаштовує хіба що невеликі регіональні пивзаводи. Крім того, вітчизняні аграрії лише на 30% забезпечують потреби пивоварів. До того ж для переробки хмелю в гранули або екстракти в Україні фактично немає обладнання. ВАТ «Укрхміль» побудувало в Житомирі поки єдиний в країні гранулятор.

Дефіцит вітчизняного хмелю компенсується великими обсягами поставок з-за кордону (переважно з Чехії та Німеччини). При цьому навіть з урахуванням мита імпортний хміль часто виявляється дешевшим за вітчизняний.

Ячміль

Ячменю в країні вирощують достатньо, але якість його не відповідає вимогам галузі. За підсумками 2003—2004 рр. Україна посідає 6-е місце у світі з виробництва ячменю. Не зважаючи на це, пивовари змушені імпортувати зерно або готовий солод (з Німеччини та Словаччини) чи солодові екстракти (з Фінляндії). Причина банальна — недотримання технологій вирощування призводить до того, що переважну частку врожаю складає не продовольче, а фуражне зерно.

Із солодом ситуація дещо краща. Потреба галузі в цьому продукті переробки ячменю складає (за обсягів виробництва пива 200 млн. дал) до 350 тис. тонн. В Україні виробництвом солоду займаються: Пиво-безалкогольний комбінат «Дніпро», Славутський солодовий завод, ЗАТ «Оболонь», «Уманський пивзавод», «Пивзавод на Подолі», пивзавод «Гамбринус», ЗАТ «Полтавпиво», ВАТ «Хмельпиво». Однак близько 15—20 % вітчизняного солоду — низькоякісна сировина, яку можна використовувати лише для темних сортів пива, а для елітних світлих сортів солод доводиться завозити з-за кордону.

Однак незабаром компанія Malteuropе уведе в експлуатацію нову солодовню в Харкові, яка буде спроможна забезпечити солодом усі провідні пивзаводи.

Державне регулювання

У 2005 р. пивовари перерахували до бюджету країни 1,5 млрд грн. Однак депутати надалі пропонують законопроекти на обмеження реклами, реалізації і споживання пива.

21 січня 2005 р. був прийнятий за основу проект Закону «Про основні принципи державної політики запобігання алкоголізму в Україні» (№ 3731), який поширює на пиво існуючі обмеження стосовно реалізації і споживання міцних алкогольних напоїв.

2 листопада зареєстрований проект Закону «Про внесення змін і доповнень в деякі законодавчі акти України щодо згубності споживання алкогольних напоїв, пива і тютюнових виробів» (№ 8398). Ним, зокрема, до місць, заборонених для споживання пива, зараховуються навіть туалети. Заборона на продаж пива особам, що не досягли 21 року (зараз віковий ценз — 18 років). Пропонується заборонити рекламу пива (окрім проведення спеціальних виставкових заходів). Крім того, пропонується відвести 15 % площі упаковки або етикетки пива для попереджувального напису: «Надмірне споживання пива шкідливо для вашого здоров'я». Виробники і розповсюджувачі пива будуть зобов'язані витратити на виробництво і розповсюдження соціальної реклами, що стосується шкоди зловживання пивом, не менше 5 % виручки від продажу пива в межах України.

Нестабільна акцизна політика держави не сприяє покращенню перспектив розвитку галузі. Частка акцизного збору в загальній сумі податків пивоварних компаній сягає 50 %. За їх даними, акцизний збір — це найбільш ємкий в грошовому виразі податок, який майже перевищує платежі з ПДВ.

Закон України «Про Державний бюджет на 2005 рік» передбачає збільшення акцизного збору на пиво на 17,4 % — з 0,23 до 0,27 грн за 1 л, а законопроект про Держбюджет на 2006 р. — ще на 11,1 % (до 0,3 грн за 1 л). Більш того, розглядається можливість збільшення ставки акцизного збору на пиво з 0,27 грн до 0,34 грн за 1 л, тобто на 25,9 %, що негативно відіб'ється на рентабельності виробників¹ (рис. 6).

¹ Прогноз складений за умови прийняття акцизної ставки 0,3—0,34 грн за 1 л та обмежень щодо реклами та продажу пива.

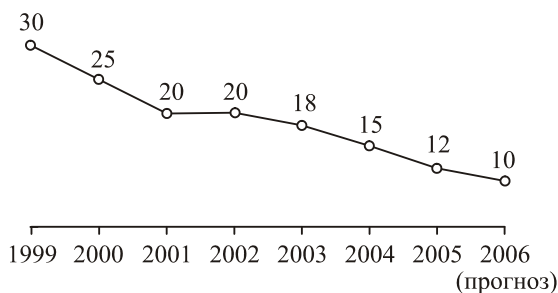


Рис. 6. Рентабельність виробництва пива в Україні, %¹

Темпи зростання акцизу значно перевищують темпи зростання інфляції, що, на думку експертів, погіршить динаміку розвитку виробництва пива в подальшому.



Завдання до кейсу

1. Обґрунтувати перспективні напрямки розвитку підприємств пивоварної галузі України.
2. Проаналізувати можливості та доцільність різних форм та типів інтеграції.
3. Визначити доцільність створення збутових та постачальницьких мережевих структур різного типу.
4. Запропонувати та обґрунтувати шляхи пом'якшення сезонного характеру виробництва та збуту продукції підприємств.

¹ Беспредел совершенства // Бизнес. — 2005. — № 50 (673).

ПОКАЖЧИК СИТУАЦІЙНИХ ВПРАВ ЗА НАВЧАЛЬНИМИ ДИСЦИПЛІНАМИ

Менеджмент

- «Гаряче літо 2004».
- «АНТК “Антонов”».
- «Наші вітаміни — для нас!».
- «Чи можна кріпленням закріпити свій бізнес?».
- «Холодна зброя».
- «Кольори перемоги (або ані слова про політику)».
- «На роздоріжжі. Великі проблеми малого бізнесу».
- Великі проблеми малого бізнесу.
- «Історія про шлях до успіху, або якщо віриш серцем, то мрія обов’язково здійсниться».
- «”SELA” — стиль життя!».

Стратегічне управління

- «АНТК “Антонов”».
- «Наші вітаміни — для нас!».
- «Чи можна кріпленням закріпити свій бізнес?».
- «Понад прірвою кризи до успіху».
- «Холодна зброя».
- «Кольори перемоги (або ані слова про політику)».
- «Історія про шлях до успіху, або якщо віриш серцем, то мрія обов’язково здійсниться».
- «Сила руху або вгору сходами, що зносять вниз».
- «Багато пива не буває!».

Операційний менеджмент

- «Гаряче літо 2004».
- «Soyuz-Victan story».
- «На роздоріжжі. Великі проблеми малого бізнесу».
- Великі проблеми малого бізнесу.

Управління конкурентоспроможністю

- «АНТК “Антонов”».
- «Холодна зброя».
- «Кольори перемоги (або ані слова про політику)».
- «Сила руху або вгору сходами, що зносять вниз».

Антикризове управління

- «Понад прірвою кризи до успіху».

Управління якістю

- «Soyuz-Victan story».
- «Сила руху, або вгору сходами, що зносять вниз».

Основи наукових досліджень

- «Наші вітаміни — для нас!».

Системи технологій промисловості

- «Технологічні процеси виробництва хлібобулочних виробів».
- «Ми просто будуємо хороші яхти».

Технологічні процеси галузей промисловості

- «Технологічні процеси виробництва хлібобулочних виробів».
- «Ми просто будуємо хороші яхти».

Інноваційний менеджмент

- «Базальтові волокна: майбутнє і сьогодення».
- «Сила руху, або вгору сходами, що зносять вниз».

ЛІТЕРАТУРА

1. Вакуленко А. В., Щербина О. В., Харламова Т. П., Барабась Д. О. Методичні вказівки до ситуаційної вправи «На роздоріжжі» // Менеджмент: Методичні вказівки до ситуаційних вправ. Навч. посібник. — Упоряд. О. І. Сидоренко, П. С. Редько. — К.: Навчально-методичний центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2004. — С. 191—207.
2. Іванова І. Формування професійних менеджерів: запобігання можливим ускладненням / Ситуаційна методика навчання: український досвід. — К.: Центр інновацій та розвитку, 2001. — С. 44—59.
3. Менеджмент: Ситуаційні вправи. Навч. посібник. — Упоряд. О. І. Сидоренко, П. С. Редько. — К.: Навчально-методичний центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2004. — 568 с.
4. Ситуаційна методика навчання: теорія і практика / Упор. О. І. Сидоренко, В. Чуба. — К.: Центр інновацій та розвитку, 2001. — 256 с.
5. Ситуаційна методика навчання: український досвід. 36 статей. / Упор. О. І. Сидоренко, В. Чуба. — К.: Центр інновацій та розвитку, 2001. — 192 с.
6. Шеремета П., Кانیщенко Г. Кейс-метод: з досвіду викладання в українській бізнес-школі / За ред. О. І. Сидоренка. 2-е вид. — К.: Центр інновацій та розвитку, 1999. — 80 с.
7. Щербина О. В., Вакуленко А. В., Оборська С. В. Сучасні методи навчання в руслі нової парадигми освіти / Матеріали науково-методичної конференції КНЕУ 1 лютого «Сучасні технології навчання та оцінювання знань студентів». — К.: КНЕУ, 2002.
8. Щербина О. В., Вакуленко А. В., Харламова Т. П. Методичні вказівки до ситуаційної вправи «Історія про шлях до успіху, або як віриш серцем, то мрія обов'язково здійсниться» // Менеджмент: Методичні вказівки до ситуаційних вправ. Навч. посібник. — Упоряд. О. І. Сидоренко, П. С. Редько. — К.: Навчально-методичний центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2004. — С. 288—294.
9. Щербина О. В., Вакуленко А. В., Барабась Д. О., Харламова Т. П. Методичні вказівки до ситуаційної вправи «На роздоріжжі» // Менеджмент: Методичні вказівки до ситуаційних вправ. Навчальний посібник. — Упоряд. О. І. Сидоренко, П. С. Редько. — К.: Навч.-метод. центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2004.
10. Як викладати ситуаційні вправи / За ред. О. І. Сидоренка. — К.: Центр інновацій та розвитку, 2001. — 192 с.